

Riikka Mattila

Kansainvälisen hankinnan kehittäminen rakennusliikkeessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

21.5.2015

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Rakennusalan kehitys	1
1.2	Yrityksen kehitys	3
1.3	Kansainvälinen hankinta ongelmat	4
1.4	Opinnäytetyön tavoite	5
1.5	Opinnäytetyön rajaus	6
2	Kansainvälinen hankinta	6
2.1	Kansainvälisen hankinnan syyt	7
2.2	Kansainvälisen hankinnan haasteet	9
2.2.1	Laatu	9
2.2.1.1	Toimittaja-arvioinnit	9
2.2.1.2	ISO Standardi	10
2.2.1.3	CE-merkintä	11
2.2.1.4	Tuotehyväksyntä	14
2.2.2	Logistiikka	17
2.2.2.1	Toimitusehtolausekkeet	18
2.2.3	Kulttuuri	18
2.2.4	Kielitaito	19
2.2.5	Sopimusjuridiikka	20
2.2.5.1	Rakennusurakan yleiset sopimusehdot	20
2.2.5.2	Materiaalitoimitusten sopimusehdot	20
2.2.5.3	Kauppalaki	20
2.2.5.4	Kilpailulaki	21
2.3	Hankinnan taidot	22
2.4	Kansainvälinen työvoima	24
2.4.1	Tilaajavastuulaki	25
2.4.2	Veronumero	27
3	Menetelmät	28
3.1	Tutkimusmenetelmät	29

3.1.1	Aineiston kerääminen	29
3.2	Toimenpiteet	30
3.2.1	Ryhmähaastattelu	31
3.2.2	Tulosten jaottelu	32
3.2.3	Työkalut	33
3.2.4	Handbook	34
4	Kansainvälinen hankinta- tulokset ja johtopäätökset	36
	Lähteet	41

Tekijä(t) Otsikko	Riikka Mattila Kansainvälisen hankinnan kehittäminen rakennusliikkeessä
Sivumäärä Aika	43 sivua + 0 liitettä 21.5.2015
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Siv Relander
<p>Kansainvälistyminen ja vapaakaupan lisääntyminen ovat muuttaneet liiketoimintaympäristöä, jossa yritykset toimivat. Kansainvälistymisen vaikutus näkyy myös yritysten hankintatoimessa, vaikka rakennusalalla yritysten kansainvälistyminen on ollut verrattain hidasta. Kansainväliseen hankintaan on useita eri syitä, usein kansainvälisestä hankinnasta haetaan taloudellista kilpailuetua. Kansainvälistä hankintaa edistävät kehittynyt infrastruktuuri ja tietotekniikka, teknologiaosaaminen, kustannuspaineet sekä ulkomaiset mahdollisuudet.</p> <p>Tämän opinnäytetyönä toteutetun kehityshankkeen tavoitteena oli tutkia ja selvittää syitä kansainvälisen hankinnan nykytilaan sekä löytää työkaluja ja menetelmiä kansainvälisen hankinnan lisäämiseksi. Tutkimuksessa tutkittiin nykytilaan vaikuttavia syitä ja saatujen tutkimustulosten perusteella saatiin aikaan lista nykytilaa parantavista työkaluista. Saaduista työkalulistan työkaluista kehiteltiin koekäytettäväksi hankinnan ja työmaan tarpeisiin Handbook. Nykyisillä toimintatavoilla ja työkaluilla tavoitteiden saavuttaminen ei ole mahdollista. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimusmateriaalin keräämisessä käytettiin laadullisia menetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastattelun avulla hankintahenkilöstölle.</p> <p>Tutkimustulosten luokittelun perusteella tulokset voidaan jaotella kolmeen luokkaan: ongelmat kielitaidossa ja kommunikaatiossa, kansainvälisen hankinnan asenneongelmat ja ongelmat kansainvälisen hankinnan ammattitaidossa. Saatujen tutkimustulosten perusteella oli nähtävissä, että tutkittavassa rakennusliikkeessä ilmenevät kansainvälisen hankinnan ongelmat eivät poikkea yleisesti tiedostetuista kansainvälisen hankinnan haasteista. Tutkimustulosten ja viitekehysaineiston perusteella voidaan olettaa, että hankinnassa koetut ongelmat ja haasteet ovat yleistettävissä rakennusliikkeisiin.</p>	
Avainsanat	Kansainvälinen hankinta, rakennusliike, kehittäminen

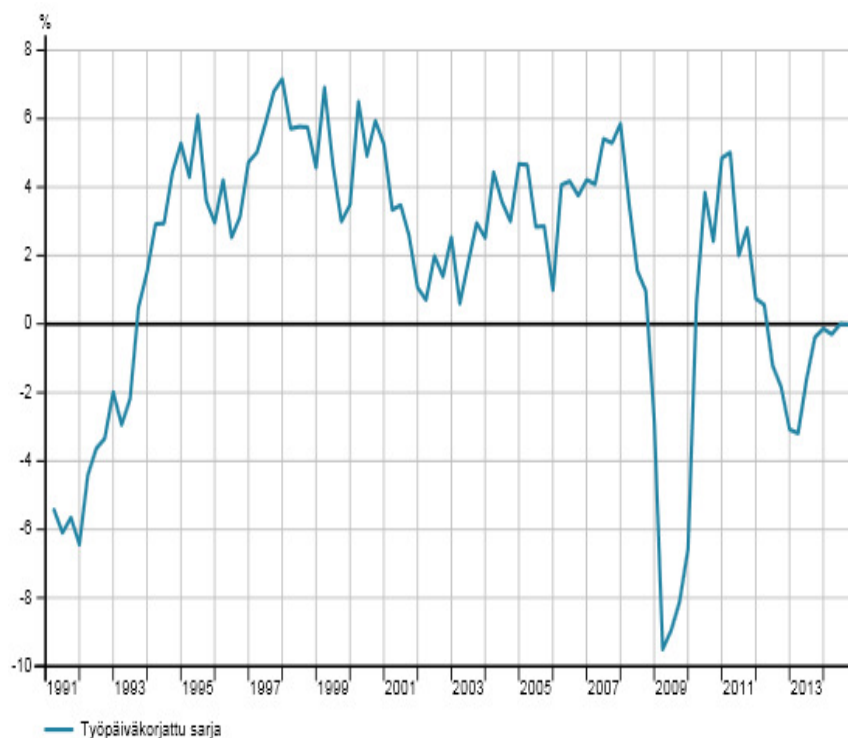
Author(s) Title Number of Pages Date	Riikka Mattila Developing International Procurement in a Construction Company 43 pages + 0 appendices 21 May 2015
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Siv Relander, Lecturer
<p>Internationalisation and increased free trade have transformed the environment in which businesses operate. The impact of internationalisation is also visible in companies' procurement and purchasing, even if the internationalisation of the construction sector companies has been relatively slow. There are several reasons for choosing international procurement. In many cases, the reason is competitive economic advantage. Factors that facilitate international procurement are well-developed infrastructure and information technology, technical expertise, cost pressure, and international opportunities.</p> <p>The purpose of the development project described in this thesis was to study and identify reasons for the current state of international procurement in companies and find tools and methods that could help in increasing international procurement. The reasons affecting the current state of affairs were studied and, on the basis of the research results obtained, a list of tools that could help improve the current situation was presented. The tools listed were then developed into a handbook that was tested by the procurement function and individual construction sites. It was evident that the targets identified could not be reached with the current methods and tools, and new ones were needed. The thesis project was carried out as action research, and the research data was collected using qualitative methods by conducting a group interview to procurement staff.</p> <p>The study results may be divided into three main categories: problems with language skills and communication, problems with attitudes to international procurement, and problems with professional skills related to international procurement. On the basis of the results, it is evident that the problems in international procurement identified in the studied construction company are not different from generally known challenges related to international procurement. On the basis of the results and the framework data, it can be assumed that the problems and challenges experienced in procurement apply to most construction companies.</p>	
Keywords	International procurement, construction companies, development

1 Johdanto

Tutkimuksen aiheena on tarkastella rakennusliikkeen kansainvälisen hankinnan ongelmia ja haasteita rakennusliikkeen hankintatoimessa. Tällä hetkellä kansainvälisiä toimittajamarkkinoita hyödynnetään huomattavasti alle asetetun tavoitetason. Tulevaisuudessa tavoitteet tulevat olemaan entistä tiukempia. Tämän vuoksi toimintatutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen. Tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään rakennusliikkeen kansainvälisen hankinnan kehittämiseen.

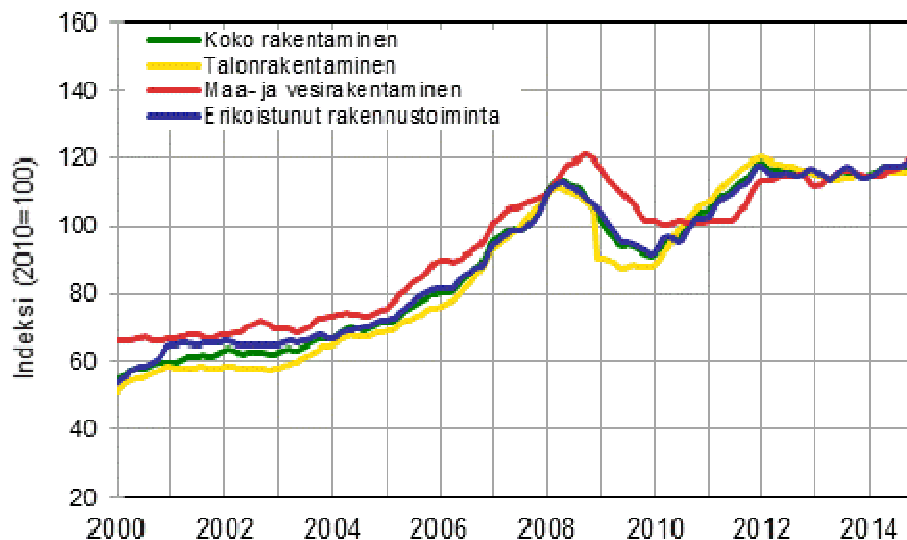
1.1 Rakennusalan kehitys

Rakennusalan kehitystä on viimevuodet rasittanut huomattavasti koko Eurooppaa kuormittanut taloudellinen taantuma. Talouden muutokset näkyvät nopeasti yksityisen ja julkisen sektorin investoinneissa. Rakentamisella on merkittävä vaikutus kansantalouteen.



Kuva 1. Bruttokansantuotteen volyymin muutos neljänneksittäin 1991- 2014. (Tilastokeskus 2014)

Koska rakennusalan kehitys seuraa hyvin voimakkaasti elinkeinoelämän muutoksia, on bruttokansantuotteen vaikutukset hyvin voimakkaasti nähtävillä rakentamisen volyymissa ja investoineissa.



Kuva 2. Rakentamisen liikevaihtokuvaaja (Tilastokeskus 2014)

Rakentamisen liikevaihtokuvaajasta käy ilmi 2000-luvun liikevaihdon tasainen kasvu vuoteen 2007 asti, jonka jälkeen rakentamisen volyymi kääntyi jyrkkään laskuun. Koska rakentamisen investointipäätökset ja projektien käynnistämiset tehdään usein hyvissä ajoin, taantuman vaikutukset heijastuvat rakentamiseen muita aloja hitaammin. Toisaalta myös talouden noususuhdanteen vaikutukset näkyvät hitaammin rakennusallalla.

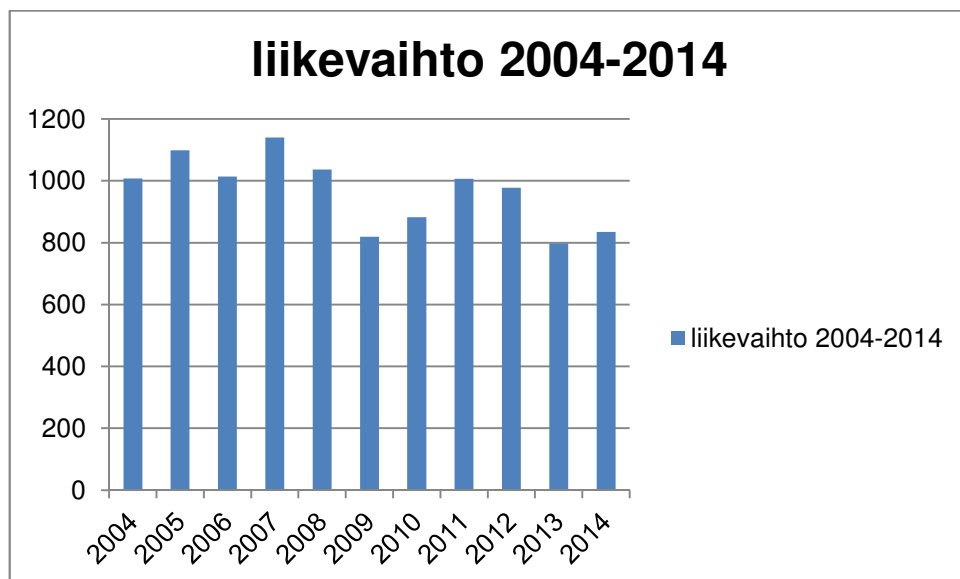
Vuoden 2007 alussa alkanut talouden laskusuhdanne johtui useista eri osatekijöistä. Merkittävänä tekijöinä olivat öljyn hinta, ruuan kallistuminen, maailmanlaajuinen inflaatio, asuntojen korkeat hinnat ja rahoitusalan kriisi. Merkittävän sysäyksen maailmanlaajuiselle taloudelliselle taantumalle antoi asuntojen hintojen romahtaminen, minkä seurauksena levisi pankkikriisi.

Tämän jälkeen rakentamiseen volyymi nousi vuoden 2008 tasolle, kunnes vuoden 2012 jälkeen volyymissa ei ole ollut havaittavissa merkittävää kasvua Suomea ja koko Eurooppaa on vaivannut taloudellinen taantuma. Tällä hetkellä kansainvälisen talouskehityksen ennustaminen on aiempaa haasteellisempaa poliittisista levottomuuksista

johtuen. Heikot suhdannenäkymät ja epävarmuuden lisääntyminen hankaloittavat erityisesti kuluttajien luottamusta tulevaisuuteen.

1.2 Yrityksen kehitys

Tutkikseni kohteena on suomalainen rakennusalan yritys Skanska. Skanska on maailmanlaajuinen yritys, joka toimii valituilla kotimarkkina-alueilla Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Alla oleva liikevaihtokuvaaja kuvaa koko Skanskan liikevaihtoa vuosien 2004-2014 välisenä aikana. Vuonna 2014 liikevaihto oli noin 835 miljoonaa euroa. Henkilöstä 2014 vuoden lopulla Skanskassa oli 2179. Skanskan liikevaihto muodostuu Skanska Talonrakennus Oy:n, Skanska Infra Oy:n rakentamisen ja Skanska Talotekniikka Oy:n liikevaihdoista.



kuva 3. Skanskan liikevaihtokuvaaja (Lähde Skanskan talousluvut 2015)

Liikevaihtokuvaaja noudattelee tuona aikana yleisesti rakennusalan liikevaihtokuvaajaa. Vuoden 2009 jyrkälle liikevaihdon laskulle on syynä vuodesta 2007 alkanut yleinen taloudellinen laskusuhdanne, jonka seurauksena rakennushankkeiden määrä on laskenut jyrkästi. Skanskan liikevaihto on viimevuodet olleet vuoden 2009 tasolla, mikä noudattelee yleistä rakentamisen liikevaihtokuvaajan käyrää.

1.3 Kansainvälinen hankinta ongelmat

Teknologian kehitys on luonut kansainvälisen hankinnan hyödyntämiselle ympäristön, jossa kansainvälisen toimittajakentän hyödyntäminen on helpompaa kuin koskaan aikaisemmin. Informaation nopea liikkuminen ja reaaliaikainen tiedon saavutettavuus ovat tarjonneet täysin uusia mahdollisuuksia yrityksille. Perinteisesti kansainvälisille markkinoille on lähdetty, jos Suomesta ei ole saatu jotain tuotetta, mutta tällä hetkellä yksi merkittävimmistä syistä on taloudellisen edun saavuttaminen ulkomaisista yrityksistä. Kansainvälisillä markkinoilla pyritään hyödyntämään maita, joissa materiaali- ja työvoimakustannukset ovat huomattavasti Suomen hintatasoa edullisempaa. On syytä pohtia hyödynnetäänkö Suomessa kuitenkin tätä rajatonta potentiaalia, joka kansainvälisen ja globaalin markkina-alueen hyödyntäminen mahdollistaa. EU:n tarjoama kotimarkkina-alue luo mahdollisuudet laajentaa Suomen tarjoamista vaihtoehdoista laajempaan, koko EU-alueen käsittävään kotimarkkina-alueeseen, jossa materiaalien, palveluiden ja ihmisten vapaa liikkuvuus tarjoavat uusia rajattomia mahdollisuuksia.

Kansainvälistymisessä kohdataan kuitenkin myös monia ongelmia. Voimme olla kansainvälinen yritys, mutta toiminta yrityksen sisällä saattaa olla hyvinkin paikallista. Nämä paikalliseen toimintaan rajoittavat syyt poistuvat huomattavasti hitaammin kuin teknologian tuoma kehitys. Kansainvälistyminen ja laajemman kotimarkkina-alueen sisäistäminen vaatii ajattelun ja asenteen merkittävää muutosta. Muutos edellyttää organisaatiossa erityisesti muutosjohtamisen ammattitaitoa.

Yhtenä rakennusalan yhtenä haasteena pidetään rakennustuotannon projektiluontoista toimintaa. Rakennusprojektit ovat uniikkeja tuotoksia, jotka rakennetaan vaihtelevassa ympäristössä, vaihtelevien sääolojen vallitessa, tiukassa aikataulussa unohtamatta työlle asetettujen laatuvaatimusten täyttymistä. Rakennusprojektin aikana tulleiden muutosten hallitseminen tuo suuria haasteita. Rakennusprojektin osatekijöiden hallitseminen asettaa haasteita hankinnalle ja työmaalle. Hankinnan laajentuessa kansainväliseksi hankinnaksi hankinnan taitojen hallitseminen korostuu entisestään. Markkinoiden hyödyntäminen on jatkuva prosessi, ja siihen tulisi olla mahdollisuus jokapäiväisessä työssä.

Kansainvälisen ja globaalin hankinnan hyödyntämisessä ei ole kyse paikallisten toimijoiden yhteistyön lopettamisesta tai paikallisten toimittajamarkkinoiden hallinnan ja ke-

hittämisen lopettamisesta. Kansainvälisen toimittajamarkkinoiden hallinta haastaa hankintaa etsimään kuhunkin tilanteeseen sopivan toimittajavaihtoehdon yrityksen strategiaa noudattaen kokonaistaloudellisesti. Kilpailu pakottaa myös paikallisia toimijat kehittämään omaa toimintaansa.

Kansainvälistyminen koetaan hankalana ja haastavana, ja ulkomainen työvoima uhkana, kansantaloudellisena tappiona ja suomalaisten työn varastajana. Ulkomaista työvoimaa on kritisoitu myös rakennuslalla vallitsevista laatuongelmista ja työturvallisuuspuutteista. Kriittinen ilmapiiri rakennustyömailla ulkomaista työvoimaa kohtaan ei ole edesauttamassa kansainvälisen hankinnan lisäämistä. On erityisen tärkeää, että työmaalla hyödynnetään kansainvälistä osaamista ja, että kansainväliselle hankinnalle luodaan mahdollisimman hyvät edellytykset työmaan onnistumisen kannalta. Muutos kohti kansainvälisten ja globaalien toimittajamarkkinoiden hallintaa ei ole oikotietä, vaan kansainvälisen hankinnan hallitseminen vaatii jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä, sille varattua aikaa ja ajattelun muutosta.

1.4 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia ja selvittää syitä kansainvälisen hankinnan nykytilaan sekä löytää työkaluja ja menetelmiä kansainvälisen hankinnan lisäämiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan nykytilaan vaikuttavia syitä. Luokiteltujen tutkimustulosten perusteella pyritään luomaan lista nykytilaa parantavista työkaluista. Lisäksi tavoitteena on saattaa yksi työkaluista käyttövalmiiksi.

Rakentamisen volyymin ja maantieteellisen sijainnin vuoksi kansainvälisen hankinnan osuus on pääasiallisesti painottunut Etelä-Suomeen. Tällä hetkellä rakennusalan ulkomaisesta työvoimasta pääasiallinen osuus on pääkaupunkiseudulla, minkä vuoksi olen tutkinut haasteita ja ongelmia joita on esiintynyt kansainvälisessä hankinnassa Etelä-Suomen organisaatiossa. Tutkimustulosten toimenpiteillä on tarkoitus saada aikaan pysyvää muutosta koko rakennusliikkeen hankintatoimessa.

Rakennustyömaan urakkamuodosta riippuen hankinnan osuus kokonaiskustannuksista on tällä hetkellä noin 80 %. Oman työvoiman käyttöaste on Skanskalla erittäin suuri.. Luku saattaa hieman vaihdella työmaasta riippuen. On mahdollista saavuttaa erittäin

kilpailukykyisiä ratkaisuja ja mahdollisesti ja jopa uusia innovaatioita, mikäli työmailla on mahdollista hyödyntää kansainvälistä hankintaa.

1.5 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyössä käsitellään hankintaa kansainvälisen hankinnan näkökulmasta. Opinnäytetyössäni keskityn EU:n sisäiseen kaupankäyntiin. Rakennusliikkeen kansainvälisen hankinnan prosessissa EU-alueen tarjoamien mahdollisuuksien osalta on vielä runsaasti hyödyntämättömiä mahdollisuuksia, joten globaalin hankinnan erityispiirteiden käsittely tulee ajankohtaisemmaksi myöhemmässä vaiheessa.

2 Kansainvälinen hankinta

Teknologian kehitys on mahdollistanut kommunikaation nopeutumisen, ja tämän myötä on myös kansainvälinen liiketoiminta laajentunut ja kasvanut. Kansainvälistyminen ja vapaakaupan lisääntyminen on muuttanut merkittävästi liiketoimintaympäristöä jossa yritykset toimivat. Rakennusalan kansainvälistyminen on ollut verrattain hidasta ja kansainvälisten markkinoiden hyödyntäminen vähäistä.

Tällä hetkellä rakennustyömailla työskentelevien ulkomaalaisten määrästä on vaihtelevia tilastoja. Rakennusteollisuuden tilastojen mukaan Suomessa joka viides järjestäytyneiden pääurakoitsijoiden rakennustyömaalla työskentelevä on ulkomaalainen. Suuri osa ulkomaalaisista on pysyvästi Suomessa asuvia ja suomalaisissa yrityksissä jolloin he kuuluvat suomalaisen verotuksen ja sosiaaliturvan piiriin. Suurin osa ulkomaalaisista on Uudellamaalla rakennustyömailla työskenteleviä. Muualle Suomeen kansainvälinen työvoima ei ole juurikaan levinnyt. Haasteena on ulkomaiset alihankinta- ja työvoimavuokrausyritykset, jotka eivät noudata rakennusalan työehtoja tai maksa veroja, minkä vuoksi alalle on syntynyt tervettä kilpailua vääristäviä toimintatapoja. Terveen kilpailun ylläpitämisen varmistamiseksi ja harmaan talouden kitkemiseksi on tehty paljon töitä. Käännetyllä arvonlisäverolla ja veronumero-käytännöillä pyritään varmistamaan verojen maksaminen. (Rakennusteollisuus 2013)

Kansainväliselle hankinnalle on olemassa useita eri käsitteitä ja etenkin englanninkielisiä termejä on useita: international sourcing, multinational sourcing, foreign sourcing, strategic global sourcing. Kansainvälinen hankinta luokitellaan hankinnaksi, joka tehdään yrityksen oman maan ulkopuolelta, mutta jota ei koordinoida maailmanlaajuisista toimintaympäristöä hyödyntäen. (Lysons & Farrington 2006, 514)

Kansainvälisestä hankinnasta käytetään hyvin usein suomen kielessä nimitystä globaali hankinta. Globaalin hankinnan määritelmä poikkeaa kuitenkin kansainvälisen hankinnan määrittämisestä. Niiden hyödyntäminen vaatii hyvää globaalien toimittajamarkkinoiden tuntemusta ja globaalien toimittajamarkkinoiden hyödyntämiseen päästään usein vasta, kun muut kansainvälisen hankinnan kehityksen vaiheet on käyty läpi. (Koskinen et al. 1995, 64- 67, Ritvanen et al. 2011, 173)

2.1 Kansainvälisen hankinnan syyt

Syitä kansainväliselle hankinnalle on useita. Vanhimpana syynä on ollut tavarat, joita ei tuoteta paikallisesti, vaan joudutaan hankkimaan kansainvälisiltä markkinoilta. Tällä hetkellä yritysten kansainvälistymisellä ja kansainvälisellä toimittajamarkkinahyödyntämisellä haetaan ennen kaikkea hinnan tuomaa kilpailuetua. Tiukentunut taloudellinen kilpailutilanne vaatii yrityksiä tehostamaan olemassa olevia mahdollisuuksia. Kansainvälinen toimittaja saattaa pystyä valmistamaan ja toimittamaan tuotteen tuotantokustannusten, volyymin, valuuttakurssin ja tehokkaampien prosessien vuoksi huomattavasti edullisemmin kuin paikallinen toimija. (Koskinen et al. 1995, 63; Lyson & Farrington 2006, 514)

Uusia kansainvälisiä toimittajamarkkinoita kartoitettaessa laajennetaan myös toimittajien määrää ja etsitään vaihtoehtoja vanhoille toimijoille. Uusien toimittajien kautta voidaan saavuttaa parempia toimitusehtoja, parempaa asiakaspalvelua ja laatuvarannuksia, sillä kansallisen toimijan laaduntarkasteluprosessit saattavat olla paikallisia toimijoita huomattavasti tiukemmat. (Johnson & Fearon 2006, 372- 374)

Kansainvälistä liiketoimintaa ovat lisäksi edistämässä kilpailun kiristyminen, kehittynyt infrastruktuuri ja tietotekniikka, teknologian osaamisen lisääminen, kustannuspaineet sekä ulkomaiset mahdollisuudet. (Ritvanen et al. 2011, 168- 169)

Yritysten kansainvälisen hankinnan kehityksessä on havaittavissa erilaisia kehitysvaihteita, joiden kautta kansainvälisestä hankinnasta pyritään globaaliin toimittajamarkkinoiden hallintaan ja hyödyntämään kansainvälisiä hankintoja yrityksen kilpailukyvyyn ylläpidossa ja kehittämisessä. Ensimmäisessä vaiheessa yritysten kansainvälistymisessä hankintaan tavaroita ja materiaalia suoralla ostolla ulkomailta, ostot ovat yksittäisiä materiaalihankintoja joiden hallitseminen ei vaadi strategista otetta hankintaan ja jotka on helppo hallita kotimaasta käsin. Suorilla ostoilla voidaan saavuttaa yksittäisillä tuotteilla hankintaan etua, mutta kontaktien hyödyntäminen jää usein vähäiseksi ja kansainvälisen hankintatoimen laajentuessa strategia käy riittämättömäksi ja vaatii kansainvälisen hankinnan osalta strategian muuttamista. (Koskinen et al. 1995, s.64-67)

Seuraavassa vaiheessa yritykset pyrkivät perustamaan hankintatoimia varten ulkomaisia ostokonttoreita, josta käsin hallinnoidaan keskitetysti kyseisen maan hankintatoimintaa. Nämä kansainvälisen hankinnan kuvatut vaiheet eivät hyödynnä globaaleja toimittajamarkkinoita kovinkaan tehokkaasti. Vasta kun kansainvälistä hankinnan painopiste siirretään kohti maailmanlaajuista hankintatarpeen koordinoitua, jossa hankintavastuu on tietyllä liiketoimintayksiköllä, jonka hallinnassa on globaalin hankintatoimen kehittäminen palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti hankintojen tarpeita. (Koskinen et al. 1995, 64- 67)

Kansainvälinen ja globaali hankinta lisää henkilöstön osaamiselle lisätarpeita, ei riitä että hallitaan kotimaiset toimittajamarkkinat vaan tähän toimittajamarkkinoiden kenttään lisätään koko maailma kasvaa vaihtoehtoisten toimijoiden määrä huomattavasti. Kansainvälisen ja globaalin hankinnan onnistumisen edellytyksenä on toimittajamarkkinatuntemus ja sen jatkuva kehittäminen ja hyödyntäminen. Tavoitteet voidaan saavuttaa vain asiakkaiden muuttuvia tarpeita huomioimalla. *"Kaikkien kolmen tekijän, oman osaamisen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien ja asiakkaan erilaisten tarpeiden yhteensovittaminen on optimaalinen ratkaisun edellytys."* (Hankintojen johtaminen, Kari Iloranta, Hanna Pajunen- Muhonen). Toimittajamarkkinatuntemuksen parantaminen ja kehittäminen jää kuitenkin usein päivittäisten rutiinitoimenpiteiden vuoksi hyvin vähäiseksi ja hyvin usein strateginen ote toimittajamarkkinoiden hallintaan puuttuu. Ongelman syynä on usein resurssipula ja yrityksen kykenemättömyys nähdä hankintatoimen muuttunutta roolia ja siihen tarvittavia kykyjä ja osaamista. Tämä korostuu erityisesti hankinnan laajentuessa kansainväliseksi ja kansainvälistymisen vaiheiden kautta glo-

baaliksi toimittajamarkkinoiden hallinnaksi. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 139-141)

Muutos kansainväliseen ja globaalin hankintaan edellyttää myös hankinnan roolin muuttumista perinteisestä ostokeskeisestä ajattelusta kohti strategisempaa ja joustavampaa liiketoimintaympäristön hyödyntämistä. Hankinnan tulee hallita taidot joilla hankinnan passiivinen ja operatiivinen rooli muuttuu strategisemmaksi ja ennakoivammaksi. (Koskinen et al. 1995, 68)

2.2 Kansainvälisen hankinnan haasteet

Kansainvälinen hankinta tuo mukanaan uusia haasteita ja ongelma-alueita, minkä vuoksi hankinta saattaa olla hyvinkin haluton käyttämään kansainvälisiä toimijoita. Mitä paremmin tiedostamme tämä, sitä paremmin pystymme varautumaan. (Johnson & Fearon 2006, 374; Lysons & Farrington 2006, 516)

2.2.1 Laatu

Kansainvälinen hankinta ei ole kilpailukykyistä paikallisen hankinnan kanssa, mikäli tuotteen laatu ei ole ennalta tiedossa. Kansainvälisten tuotteiden vertailussa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: kirjallisiin erittelyihin, toimittaja-arviointeihin, laatuvarmuuteen, laaduntarkkailuun, kansainvälisiin standardeihin, tuotantonäytteisiin, tuotesertifiointiin, riippumattomiin toimittaja-arvioitsijoihin, kolmannen osapuolen arviointeihin. (Lysons & Farrington 2006, 518- 519)

2.2.1.1 Toimittaja-arvioinnit

Toimittajan arviointi riippuu hankinnan ja kaupan luonteesta. Toimittajan arviointia tehdään toimittajan valitsemiseksi tai toimittajan kehittämiseksi. Arvioinnin laajuudessa kannattaa ottaa huomioon hankinnan kesto, riskit ja kaupan luonne. Toimittajan arviointia tarvitaan hankintaprosessin kaikissa vaiheissa myös sopimuksen teon jälkeen. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2012, 236)

Toimittajan arviointiin on olemassa eri tasoja ja vaiheita. Keinot ja menetelmät ovat olennaisilta osin samoja riippumatta siitä, tehdäänkö toimittaja-arviointi toimittajan valit-

semiseksi tai kehittämiseksi. Potentiaalisten toimittajien valinnassa voidaan käyttää yksinkertaisia kriteerejä. Toimittajien ehdotusten ja tarjousten jälkeen voidaan paneutua yksityiskohtaisempiin arviointikriteereihin toimittajan valitsemiseksi. Lopuksi vielä arvioidaan toimittajan suoritusta. Mikäli kyseessä on pitempiaikainen ja laajempi yhteistyö arvioidaan myös kehitysnäkökulma. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2012, 236)

2.2.1.2 ISO Standardi

Kansainväliseen laadunhallintaan on kehitetty joukko maailmanlaajuisia standardeja, jotka helpottavat laadunhallintaa. Maailmanlaajuisia standardijärjestöjä ovat International Standards Organisation (ISO). Eurooppalausella tasolla toimivat European Committee for Standardisation (CEN), European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC) ja European Telecommunications Standard Institute (ETSI). Kansainvälistymisen myötä standardeista on tullut yhä merkittävämpiä. Suomalainen standardisoimisliitto (SFS Ry), Sähkötekniinen ala (SESKO) sekä Teleasla (Viestintävirasto) vastaavat Suomessa standardien laatimisesta. (Lysons & Farrington 2006, 281, SFS 2015)



kuva 4. Standardisoinnin maailmankartta (SFS 2015).

Standardit on kehitetty varmistamaan tuotteiden, palveluiden ja menetelmien soveltuvuus siihen käyttöön ja niihin olosuhteisiin, joihin ne on tarkoitettu. Yhteiset standardit nopeuttavat työtä, vähentävät virheitä ja auttavat saamaan entistä parempia käytännön tuloksia. Standardit ovat kenen tahansa saatavilla ja käytettävissä, mutta standardien hankinta on maksullista. (SFS 2015)

Laadunhallinnan standardeja ovat ISO 9000 sarjan standardit. ISO 9000:n avulla organisaatiot pystyvät parantamaan laatuaan ja kannattavuuttaan. ISO 9000 sarjan standardeja kehitetään jatkuvasti. Tällä hetkellä ollaan tekemässä isoa päivitystä ISO 9001:2015 ja ISO 14001- standardeihin. Standardipäivitysten on tarkoitus olla valmiina vuoden 2015 lopussa. (ISO 2015)

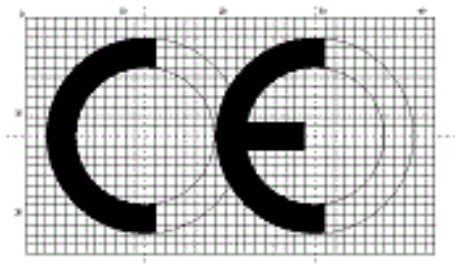
2.2.1.3 CE-merkintä

Kansainvälisten laatustandardien lisäksi on olemassa maakohtaisia kansallisia vaatimuksia rakennustuotteille ja materiaaleille. Euroopan komissio on asettanut rakennustuotedirektiivin (89/106/ETY), jonka tavoitteena on poistaa EU-maiden toisistaan poikkeavat kansalliset vaatimukset, edistää kilpailukykyä ja varmistaa rakennustuotteiden vapaa liikkuvuus EU- JA EFTA- maiden markkinoilla. Laki rakennustuotteiden hyväksynnästä (230/2003) tuli voimaan 13.3.2003. Rakennustuotteiden CE-merkintä tuli pakolliseksi kaikissa EU- maissa 1.7.2013 voimaan tulleen rakennustuoteasetuksen myötä. Rakennustuotteiksi katsotaan rakennuskohteeseen kiinteäksi osaksi tulevat tuotteet. Kantavien teräs- ja alumiinirakenteiden CE-merkintä muuttui pakolliseksi 1.7.2014 alkaen, ja nyt voidaan saattaa markkinoille ainoastaan CE- merkittyjä tuotteita (35/2011).

CE-merkintä tulee olla kaikissa tuotteissa riippumatta siitä, ovatko ne tuotettu jäsenvaltioissa vai kolmansissa maissa. CE-merkintä tarkoittaa, että tuote on arvioitu ennen tuotteen markkinoille saattamista sekä valmistajan itsensä että kolmannen osapuolen taholta. CE-merkintä ei kuitenkaan harmonisoidusta tuotestandardista huolimatta koske rakennustuotteita, jotka valmistetaan ei-sarjavalmisteisessa tuotantoprosessissa yksilöllisesti tai räätälöitynä tiettyyn rakennuskohteeseen ja valmistaja asentaa itse paikoilleen, rakennustuote valmistetaan rakennuspaikalla tai rakennustuote valmistetaan perinteiseen tapaan suojeltuun rakennukseen. Tapauksissa, joissa ei käytetä CE-merkintää, on osoitettava, että rakennusosa täyttää kansalliset vaatimukset. Joissain tapauksissa voidaan joutua rakennuspaikkakohtaiseen hyväksyttämismenettelyyn. CE-

merkintätodistuksen saanut voi käyttää CE-merkintä. Merkintään liitetään seuraavat tiedot (VTT 2015):

- CE-merkinnän ensimmäisen kiinnitysvuoden kaksi viimeistä numeroa
- valmistajan nimi ja rekisteröity osoite tai tunnusmerkki, jonka avulla valmistajan nimi ja osoite on mahdollista määrittää helposti ja sekaannuksitta
- tuotetyypin yksilöllinen tunnistusnumero
- suoritustasoilmoituksen viitenumero
- ilmoitetut suoritustasot tasoittain ja luokittain
- viittaus sovellettuun tekniseen eritelmään (hEN tai ETA)
- ilmoitetun laitoksen tunnusnumero, jos sellainen on
- harmonisoitujen tuotestandardin tai ETAn mukainen aiottu käyttötarkoitus



Kuva 5. CE- merkintä (Ympäristöministeriö 2015).

CE- merkintä perustuu eurooppalaiseen harmonisoituun tuotestandardiin (hEN) tai Eurooppalaiseen tekniseen arviointiin (ETA). CE-merkintä on pakollinen kaikille niille rakennustuotteille, joille on määritelty eurooppalainen harmonisoitu tuotestandardi (hEN). Rakennustuotteiden harmonisoitu tuotestandardi on määritelty perusmateriaaleille, betonituotteille, lämmöneristeille ja lisäeristysjärjestelmille, lasille, kalvoille, kelmuille, geotekstiileille ym. vesieristeille, kipsituotteille, liimoille, saumaustuotteille, kaapeleille, kantaville ja osittain kantaville rakennustuotteille, kattoille, seinien, lattioiden ja sisäkattojen pintarakenteille, metallilevyille mukaan lukien sandwich-paneelit, puulevyille, ovile, ikkunoille, lukoille ja heloille, lämmityslaitteille ja savupiipuille, palohälytys- ja sammutuslaitteille, saniteettilaitteille, putkille ja säiliöille ym. muuhun kuin juomavesikäyttöön tarkoitetuille tuotteille, juomaveden kanssa kosketuksessa oleville tuotteille, jäteveden käsittelytuotteille, LVI- tuotteille, kaasulaitteille, tietuotteille ja tielaitteille. CE-merkintä ei kuitenkaan huomioi kaikkia laatuvaatimuksia, joten rakennustuotteiden

käyttäjien tulee tarkistaa, täyttävätkö tuotteelle CE-merkinnässä ilmoitetut ominaisuudet Suomen rakentamismääräyskokoelman ja kansallisen vaatimustason. (Ympäristöministeriö 2013)

CE-merkintä edellyttää, että tuote on alkutestattu ja että valmistajalla on dokumentoitu laadunvarmistusjärjestelmä, ja tuote voidaan merkitä CE-merkillä. CE-merkinnän saaminen edellyttää, että tuote täyttää turvallisuutta, terveyttä, ympäristönsuojelua ja kuluttajansuojaa koskevat vähimmäissuojatasot. CE-merkintää voidaan täydentää vapaaehtoisilla tuotesertifioinneilla, jotka ottavat kantaa CE-merkinnän vaatimusten ulkopuolisiin asioihin, kuten esimerkiksi laatuun. (Ympäristöministeriö 2015)

CE-merkintärikkomuksesta on säädetty laki, jolla varmistetaan, että CE-merkintä on ainoa lainsäädännön vaatimusten mukaisuuden varmistava merkintä. Mikäli CE-merkintää käytetään väärin, EU:n säädös on vaatinut, että jäsenvaltioiden on säädettävä rikkomuksesta seuraamukset, joiden on oltava oikeasuhteiset rangaistavan teon vakavuuteen nähden ja muodostettava tehokas pelote väärinkäyttöä vastaan. Suomessa CE-merkintää koskevassa seuraamusjärjestelmässä noudatetaan tuotekohtaista sektorilainsäädäntöä, yleislakia CE-merkintärikkomuksesta. Mikäli CE-merkintää koskeva teko voidaan katsoa tunnusmerkeiltään rikkomusta vakavammaksi, voidaan teosta tuomita myös rikoslain (39/1889) mukaan. Tuotteiden valvonnasta vastaavat ministeriöiden alaiset toimivaltaiset viranomaiset. (Ympäristöministeriö 2015, 187/2010)

Harmonisoitu tuotestandardi on CE- merkintään johtava tuotestandardi, joka määrittelee tuotteilta selvittävät ominaisuudet. Harmonisoitu tuotestandardi (hEN) on Eurooppalaisen standardisoimisjärjestön CENin laatima CE- merkintään johtava tuotestandardi. Tuotestandardi määrittää tuoteryhmäkohtaisesti tuotteilta selvittävät ominaisuudet, valmistuksen laadunvalvonnan vaatimukset ja CE- merkinnässä ilmoitettavat tiedot. Harmonisoidut tuotestandardit on mahdollista hankkia Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:stä tai rakennustuoteasetusta koskevien harmonisoitujen tuotestandardien neuvontapalvelusta joka kertoo mitä harmonisoituja tuotestandardeja on olemassa ja mitkä tuotteet kuuluvat niiden soveltamisalaan. (Ympäristöministeriö 2015)

Eurooppalaisen teknisen arvioinnin (ETA) voi myöntää vain tehtävään nimetty teknisestä arvioinnista vastaava laitos (TAB), joka on EOTA:n jäsen. CE-merkinnän hakeminen on mahdollista kun tuotteelle ei ole harmonisoitua tuotestandardia, tuote poikkeaa

standardista tai kyseessä on järjestelmä. ETA-arviointi on vapaaehtoinen ja voimassa koko EU:ssa. (VTT 2015)

Suoritusasoilmoitus (DoP) on edellytys CE- merkinnälle. Valmistaja laatii suoritusasoilmoituksen, josta käy ilmi tuotteen ominaisuuksien arvot, valmistaja vastaa suoritusasoilmoituksen tietojen oikeellisuudesta. Suoritusasoilmoitusta käytetään yhdessä CE- merkinnän kanssa arvioitaessa tuotteen sopivuutta rakennuskohteeseen. Suoritusasoilmoituksessa tulee ilmoittaa seuraavat tiedot:

- tuotetyypin yksilöllinen tunnistus
- aiottu käyttötarkoitus
- valmistaja
- valtuutettu edustaja
- suoritusason pysyvyyden arvioinnissa ja varmentamisessa käytetty järjestelmä eli AVCP kuokka 1+, 1, 2+, 3 tai 4
- yhdenmukaistettu standardi hEN ilmoitettu laitos tai
- eurooppalainen arviointiasiakirja Eurooppalainen tekninen arviointi ETA Teknisestä arvioinnista vastaava laitos ilmoitettu laitos
- ilmoitetut suoritusason
- asianmukainen tekninen asiakirja ja/tai tekninen erityisasiakirja
- allekirjoitukset

Mikäli rakennustuotteelle ei ole eurooppalaista harmonisoitua tuotestandardia, CE-merkintä ei ole pakollinen. Tuote voidaan kuitenkin merkitä CE-merkillä ETAn (Eurooppalaisen Teknisen Arvioinnin) pohjalta, kansallisella hyväksynnällä tai vapaaehtoisella todistuksella. Tekninen hyväksyntä annetaan eurooppalaisen arviointiasiakirjan (EAD) nojalla. (VTT 2015)

2.2.1.4 Tuotehyväksyntä

Tuotteet, joille ei ole olemassa eurooppalaista harmonisoitua tuotestandardia (hEN) tai Eurooppalaista teknistä arviointia, kuuluvat rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä säädetyn lain piiriin (954/2012). Tällöin voidaan käyttää vapaaehtoisia kansallisia hy-

väksyntämenettelyjä, jolla voidaan osoittaa että CE-merkinnän soveltamisalaan kuuluvan rakennustuote täyttää maankäyttö- ja rakennuslain mukaiset vaatimukset. Lisäksi ympäristöministeriöltä on annettu asetus, joka tarkentaa rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä annettua lakia (555/2013). Kansallisia hyväksyttämismenettelyjä ovat:

- tyyppihyväksyntä
- varmennustodistus
- valmistuksen laadunvalvonnan varmentaminen

Rakennustuotteiden tyyppihyväksyntä on kansallinen hyväksymismenettely jolla osoitetaan rakennustuotteen kelpoisuus rakentamiseen, mutta tuotteelle ei ole olemassa harmonisoituun tuotestandardiin perustuvaa CE-merkintää tai eurooppalaista teknistä arviointia (ETA). Tyyppihyväksyntä on Suomessa käytössä oleva rakennustuotteiden vapaaehtoinen hyväksyttämismenettely tuotteille jotka on määriteltä laissa eräiden rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä (954/2012). Rakennustuotteiden kelpoisuus todetaan tyyppihyväksynnällä jos rakennustuote teknisiltä ominaisuuksiltaan vaikuttaa merkittävästi rakennuskohteen teknisten vaatimusten täyttymiseen, rakennustuotetyyppiä käytetään laajasti ja tyyppihyväksynnällä voidaan yksinkertaistaa tai yhtenäistää rakennusvalvontaviranomaisen toimenpiteitä. (2012/954)

Tyyppihyväksyntä haetaan tyyppihyväksyntälaitokselta, joka on ympäristöministeriön valtuuttama tyyppihyväksyntälaitos. Ympäristöministeriö voi myös myöntää tyyppihyväksynnän, mikäli siihen on jokin erityinen syy. Tyyppihyväksyntäpäätös annetaan enintään viideksi vuodeksi kerrallaan. Mikäli tuote siirtyy CE-merkinnän soveltamisalaan, tyyppihyväksynnän voimassaolo päättyy. Tyyppihyväksyntäpäätöksestä käy ilmi (2012/954):

- valmistajan ja hakijan nimi ja kotipaikka
- tuotteen nimi ja kuvaus tuotteesta
- tuotteen suunniteltu käyttö
- hyväksynnän ehdot
- laadunvalvonnan varmentajan nimi ja kotipaikka sekä laadunvalvontasopimuksen päiväys
- tuotteen merkitseminen

- tarvittavat suunnittelutiedot, asennusohjeet, käyttö- ja huolto-ohjeet, varastointiohjeet
- hyväksynnän voimassaolo

Varmennustodistus on Suomessa käytössä oleva hyväksyntämenettely. Varmennustodistuksella osoitetaan että rakennustuote täyttää tuotteelle lainsäädännössä asetetut vaatimukset, jos tuotteelle ei ole harmonisoitua tuotestandardia tai tuotteelle ei ole myönnetty eurooppalaista teknistä arviointia. Varmennustodistus korvasi 1.7.2013 entisen käyttöselosteen, kun laki rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä tuli voimaan. (2012/954)

Varmennustodistusta käytetään, kun kyseessä on rakennustuotteet joilla on olennainen vaikutus rakennuksen teknisiin vaatimuksiin, tuote ominaisuuksiensa vuoksi soveltuu varmennustodistuksella hyväksyttäväksi, ja jos rakennustuotetyyppejä käytetään laajasti ja varmennustodistuksella voidaan yksinkertaistaa tai yhtenäistää rakennusvalvontaviranomaisen toimenpiteitä. (2012/954)

Varmennustodistus voidaan myöntää Ympäristöministeriön määrittelemille tuoteryhmille. Varmennustodistuksella todennettavat tuotteet (2012/954):

- paalujen kalliokärjet ja paalujen jatkokset
- valmisbetoni kevytbetonielementit
- puurakenteiset seinä-, alapohja-, välipohja- ja yläpohjaelementit (mekaaniset liittimet ja liimaliitoksilla kootut kantavat elementit)
- sormijatkettu rakennesahatavara
- kaksi-, kolme-, neljä- ja viisilamelliset liimapuupalkit ja – pilarit
- porrastuotejärjestelmät
- palosuojatuotteet ja – tarvikkeet
- kattopollarit sekä talotikkaat, lumiesteet ja katon vaakaturvakiskot
- höyrynsulkuteipit ja muut kiinnitystarvikkeet

Mikäli kyseessä on vaativien teknisten ominaisuuksien täyttyminen, käytetään hyväksyttämässä tyyppihyväksyntää. Varmennustodistuksen hankkiminen on vapaaehtoista. Varmennustodistus annetaan määräajaksi, enintään viideksi vuodeksi kerrallaan.

Hyväksytty toimielin voi tarvittaessa edellyttää määräaikaisarviointia tuotteen ominaisuuksien varmistamiseksi. (2012/954)

Varmennustodistuksen myöntää Ympäristöministeriön hyväksymä toimielin. Hyväksytty toimielin päättää varmennustodistuksessa annettavista tiedoista tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti. Varmennustodistusmerkki riippuu varmennustodistuksen myöntäneen toimielimen omista merkinnöistä. Varmennustodistuksesta käy ilmi seuraavat tiedot (2012/954):

- valmistaja ja hakijan nimi ja kotipaikka
- tuotteen nimi ja kuvaus tuotteesta
- tarpeelliset tiedot tuotteen ominaisuuksista, käyttötavoista sekä muita tuotteen käyttöön liittyvistä seikoista
- tiedot arviointimenetelmistä

Jos tuotteen kelpoisuutta ei voida osoittaa tyyppihyväksynnällä tai varmennustodistuksella, valmistuksen laadunvalvonnan perusteella voidaan todeta olennaisten teknisten vaatimusten täyttyvän. (2012/954)

2.2.2 Logistiikka

Kansainvälisissä toimitusketjuissa on enemmän epävarmuustekijöitä kuin kotimaisissa toimitusketjuissa johtuen toimitusmatkojen etäisyyksistä, toimintatapojen eroista ja ajallisista viiveistä. Pitkistä toimitusmatkoista johtuen kuljetuskustannukset saattavat nousta yllättävän korkeiksi ulkomaisissa toimituksissa. Logistiikassa tulee huomioida maiden lainsäädäntö, infrastruktuuri, byrokratia, tullaus ja turvallisuusriskit. Kuljetuskustannuksiin vaikuttavat myös merkittävästi muuttuvat valuuttakurssit, raaka-aineiden hinnanvaihtelut ja öljyn hinta. (Ritvanen et al. 2011, 171- 172)

Erityisesti rakennusalailla koetaan haastavaksi kansainvälisten toimitusten tuotanto- ja toimitusaika. Vaikka hankinta tehtäisiin ennakoidusti ja oikea-aikaisesti esimerkiksi toimituksessa vaurioituneiden tuotteiden korvaaminen uusilla tuotteilla saattaa kestää hyvinkin pitkään. Tämä on erityisen haastavaa tahdistavien työvaiheiden kohdalla. Toimitustavan valinnalla voidaan vaikuttaa toimitus-aikaan, mutta rakennustyömailla

tuotteiden koko ja paino asettavat ainoiksi kuljetusmahdollisuuksiksi meri- ja maantierahdit.

2.2.2.1 Toimitusehtolausekkeet

Kansainvälisiä toimitusehtoja varten on asetettu toimitusehtolausekkeet, joita noudatetaan kansainvälisesti. Viimeisimmät toimituslausekkeet ovat Incoterms 2010. Ne määrittelevät tavaran toimittamiseen velvollisuuksien jakautumisen myyjän ja ostajan välillä. Incoterms 2010 toimittajalausekkeet (Lysons & Farrington 2006, 521; Logistiikan Maailma 2015):

- EXV Ex Works - noudettuna
- FCA Free Carrier – vapaasti rahdinkuljettajalla
- CPT Carriage Paid To – Kuljetus maksettuna
- CIP Carriage and Insurance Paid to – Kuljetus ja vakuutus maksettuna
- DAT Delivered at Terminal – Toimitettuna terminaalissa
- DAP Delivered at Place – Toimitettuna määräpaikalle
- DDP Delivered Duty Paid – Toimitettuna tullattuna
- FAS Free Alongside Ship – Vapaasti aluksen sivulla
- FOB Free On Board – Vapaasti aluksella
- CFR Cost and Freight – Kulut ja rahti maksettuna
- CIF Cost, Insurance and Freight – Kulut, vakuutus ja rahti maksettuna

2.2.3 Kulttuuri

Vaikka kansainvälistyminen on nopeaa ja teknologia mahdollistaa globaalin toiminnan entistä nopeammin yhä laajemmalle alueelle maailmaan, kansalliset, kielelliset ja kulttuurilliset erot eivät hälväne yhtä nopeasti. Kulttuurillisten vaikutusten ilmenemisellä on voimakkaampi vaikutus hankintaan ja kansainvälisen hankinnan onnistumiseen, kuin huomioidaankaan. (Lysons & Farrington 2012, 517; Iloranta & Pajunen–Muhonen 2012, 68)

Kiristynyt kilpailu ja markkinoiden laajentuminen on vaikuttanut myös ostajan työkenttään. Kilpailu hyvistä toimittajista ajaa tilanteeseen jossa ostaja ei voi vain olettaa myyjän joustavan ja sopeutuvan ostajan kulttuuriin. Myös ostajan tulee huomioida ja tunnistaa kulttuurisidonnaiset vaikutukset keskinäisessä kaupankäynnissä. ”Ostokäyttäytymisen kehittäminen myös ulkomaisten kumppanien kanssa edellyttää inhimillisen kanssakäymisen kulttuurierojen tuntemista.” (Kansanen & Sakki 2010, 95)

”Kulttuurin määritelmälle on yhteistä näkemys siitä, että kyseessä on yhteisön jäsenilleen opettama tapa. Siihen sisältyy asioita, joita tehdään, arvostetaan ja joihin uskotaan. Kulttuuri muokkaa yksilön tapaa ajatella, tuntea ja reagoida. Kansainvälisissä liikesuhteissa kulttuuri kuuluu aina tavalla tai toisella siihen arkiseen tapaan, jolla ihmiset hahmottavat ympäröivää todellisuutta ja ilmaisevat itseään, myös ostajan työkentässä.” (Kansanen & Sakki 2010, 96).

Kansainvälisessä hankinnassa on otettava huomioon myös yhteiskunnalliset epävakauden vaikutukset, erilaiset katastrofit ja tekniset häiriöt. Näiden vaikutus tulisi huomioida hankinnan riskejä arvioitaessa. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 230)

2.2.4 Kielitaito

Suomalaisten kielitaitoa pidetään maailmanlaajuisesti erittäin hyvänä, jopa itsestään selvänä perustaitona. Englannin peruskielitaidon ei koeta kuitenkaan olevan rakennustyömailla tarpeeksi hyvällä tasolla joko sen vuoksi, että suomessa ylikorostuneen ”oikein puhumisen ja lausumisen” vuoksi kynnys on kasvanut korkeaksi tai englannin kielitaito ei ole hyvää. Kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä hankinnassa on kuitenkin mahdotonta pärjätä ilman englannin kielen taitoa. (Tuominen & Kuulasmaa 2011, 108-109)

Englannista on yleisesti tullut kansainvälisen talouselämän kieli, jota maailman väestöstä neljännes puhuu ensimmäisenä tai toisena virallisena kielenä. Ongelmia saattaa syntyä kun esimerkiksi juridisia dokumentteja tai myyntimateriaalia käännetään kansainväliseen myyntikäyttöön. Peruslähtökohtana tulisi olla, että käännökset olisi tehnyt alkuperäiskielinen henkilö, jolloin merkitysten ja sanojen vastaavuuksien osalta ei ole erehtymisen mahdollisuuksia. (Branch 2001, 35- 36)

2.2.5 Sopimusjuridiikka

Kansainvälisen kaupan lainsäädäntöä on pyritty varsinkin EU:n alueella yhtenäistämään keskinäistä kaupankäyntiä helpottaakseen. Kansainvälisessä kaupankäynnissä sopimukset tehdään pääsääntöisesti sen maan lakien mukaisesti, jossa sopimus tehdään. Rakennusliikkeen hankinnoissa noudatetaan materiaalihankintojen osalta Rakennustuotteiden yleisiä hankinta- ja toimitusehtoja, (RYHT 2000) ja aliurakoiden sopimusehdoissa Rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (RT- 16 10660), YSE-1998 ehtoja.

2.2.5.1 Rakennusurakan yleiset sopimusehdot

Rakennusalan urakkasopimusten sopimusehtoina käytetään yleisesti Rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (YSE 1998). Sopimusehdot koskevat elinkeinonharjoittajien keskinäisiä rakennusurakkasopimuksia. Ehdossa ei ole otettu huomioon kuluttajansuojasäännöksiä. YSE 1998 ottaa kantaa rakennusurakan ehtoihin, joista ei julkisen lainsäädännön osalta ole tehty säädöksiä. Rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa otetaan kantaa urakan sisältöön ja laajuuteen, urakka-aikaan, vakuuksiin ja vakuutuksiin, sopimuksen purkamiseen ja siirtämiseen, omistusoikeuteen ja vahingonvaaraan, suunnitelma- ja hintamuutoksiin, erimielisyyksiin ja niiden ratkaisemiseen, organisaatioon, maksuvelvollisuuksiin, yhteisiin kokouksiin ja toimituksiin. (RT- 10660 YSE 1998)

2.2.5.2 Materiaalitoimitusten sopimusehdot

Materiaalitoimitusten sopimusehtoina käytetään Rakennustuotteiden yleisiä hankinta- ja toimitusehtoja (RYHT 2000). RYHT 2000-sopimusehdot koskevat elinkeinonharjoittajien välisiä keskinäisiä rakennusmateriaalien ja -tarvikkeiden kauppia. Sopimusehtoja noudatetaan rakennustuotteiden keskinäisissä hankintasopimuksissa, ellei toisin sovita. Muilta osin noudatetaan kauppalakia. (RYHT 2000)

2.2.5.3 Kauppalaki

Kauppalaki (23.7.1987/355) koskee irtaimen omaisuuden kauppaa. Lakia sovelletaan myös osin irtaimen omaisuuden vaihdossa. Kauppalakia ei sovelleta toisen maalla ole-

van rakennuksen, kiinteän laitoksen tai rakennelman luovutusta, jos samalla luovutetaan käyttöoikeus maahan. Kauppalakia ei sovelleta valmistettavan tavaran tilaukseen, mikäli tilaaja toimittaa olennaisen osan tarveaineista. Kauppalakia ei sovelleta rakennuksen, muun maalla tai vedessä olevan kiinteän laitoksen tai rakennelman rakentamisesta, tai mikäli sopimukseen sisältyy suoritettavaa työtä tai muuta palvelusta, jos palvelus muodostaa pääosan hänen velvollisuuksistaan. Lain säännöksiä ei sovelleta mikäli sopimuksesta sopijapuolten omaksumasta käytännöstä taikka kauppatastavasta tai muusta tavasta, joka on pidettävä sopijapuolia sitovana, aiheutuu muuta. Laki koskee pääasiallisesti elinkeinonharjoittajien ja yritysten välisiä kauppia, sillä elinkeinonharjoittajan ja kuluttajan väliseen kauppaan sovelletaan kuluttajansuojalakia (38/78). Eräät kansainvälisen kaupan ehdot säädetään myös erikseen. (1987/355)

2.2.5.4 Kilpailulaki

Kilpailulain (948/2011) tarkoituksena on taata terveen ja toimivan taloudellisen kilpailun turvaaminen vahingollisilta kilpailunrajoituksilta sekä kannustaa jatkuvaan markkinoiden tehostamiseen ja kuluttajien taloudellisen hyödyn turvaamiseen. Taloudellinen kilpailu mahdollistaa yrityksille vapauden päästä markkinoille ja harjoittaa vapaasti omaa liiketoimintaansa. (948/2011)

Kun kilpailurajoitus on omiaan vaikuttamaan Euroopan unionin jäsenvaltioiden väliseen kauppaan, sovelletaan siihen myös Euroopan unionin toiminnasta tehtyä sopimusta. Sopimuksen tavoitteena on estää kilpailun vääristyminen sisämarkkinoilla ja taata mahdollisimman tehokas toiminta, edistää kuluttajien hyvinvointia ja Euroopan talouden kilpailukykyä. (948/2011, Kilpailu- ja Kuluttajavirasto 2014)

SEUT-101 ja SEUT 102-artikloista sovelletaan kaikissa niissä tapauksissa joissa kilpailunrajoitustapauksilla katsotaan olevan tuntuva vaikutus jäsenmaiden kauppaan. Artiklat kieltävät kilpailua vääristävän yhteistyön, horisontaaliset kilpailurajoitukset (kartellit) ja määräävän markkina-aseman väärinkäyttö. (EY-sopimuksen artikla 2014)

Kilpailulaki kieltää elinkeinonharjoittajien väliset sopimukset, joiden tarkoituksena on estää, rajoittaa tai vääristää kilpailua, tai joista seuraa kilpailun merkittävä estyminen, rajoittuminen tai vääristyminen. Tällaisia sopimuksia ovat sopimukset, joilla suoraan tai välillisesti vahvistetaan osto- tai myyntihintoja tai muita kauppaehtoja rajoitetaan tai

valvotaan tuotantoa, markkinoita, teknistä kehitystä taikka investointeja, jaetaan markkinoita tai hankintalähteitä, joiden mukaan eri kauppakumppaneiden samankaltaisiin suorituksiin sovelletaan erilaisia ehtoja siten, että kauppakumppanit asetetaan epäedulliseen kilpailuasemaan tai joiden mukaan sopimuksen syntymisen edellytykseksi asetetaan se, että sopijapuoli hyväksyy lisäsuoritukset, joilla niiden luonteen vuoksi tai kauppatavan mukaan ei ole yhteyttä sopimukseen. (948/2011)

Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö on kiellettyä. Väärinkäyttöä voi olla erityisesti kohtuuttomien osto- ja myyntihintojen tai muiden kohtuuttomien kauppaehtojen suora tai välillinen määrääminen, tuotannon, markkinoiden tai teknisen kehityksen rajoittaminen kuluttajan vahingoksi erilaisten ehtojen soveltaminen eri kauppakumppanien samankaltaisiin suorituksiin kauppakumppaneita epäedulliseen kilpailuasemaan asetettavalla tavalla tai sen asettaminen sopimuksen syntymisen edellytykseksi, että sopimuspuoli hyväksyy lisäsuorituksen, jolla niiden luonteen vuoksi tai kauppatavan mukaan ei ole yhteyttä sopimuksen kohteeseen. (948/2011)

Kilpailu- ja kuluttajanviraston tehtävänä on turvata kilpailulain toteutuminen puuttumalla tarvittaessa kilpailulain vastaiseen toimintaan. Kilpailu- ja kuluttajanvirasto tekee selvityksiä kilpailunrajoituksista omasta aloitteestaan ja toimenpidepyyntöjen perusteella joita on mahdollista ilmoittaa kilpailu- ja kuluttajanviraston sivuilla. Mikäli kilpailulakia katsotaan rikotun, virasto tekee markkinaoikeudelle esityksen rikkomuksesta, ja tuomioistuin määrää rikkomuksista seuraamusmaksuja ja lainvastaisen menettelyn lopettamisen. Seuraamusmaksun suuruus perustuu kokonaisarviointiin jossa huomioidaan rikkomuksen laatu, laajuus, moitittavuuden aste ja rikkomuksen kesto aika. Seuraamusmaksu voi olla kuitenkin enintään 10 prosenttia kunkin kilpailurajoitukseen osallistuvan elinkeinonharjoittajan tai näiden yhteenliittymän liikevaihdosta siltä vuodelta, jolloin elinkeinonharjoittaja tai elinkeinonharjoittajien yhteenliittymä viimeksi osallistui rikkomukseen. Seuraamusmaksut määrätään maksettavaksi valtiolle. (Kilpailu- ja Kuluttajavirasto 2014)

2.3 Hankinnan taidot

”Menestyäkseen yhä strategisluonteisemmissa tehtävissä hankinnan ammattilaisen tulee ennen kaikkea ymmärtää liiketoiminnan logiikka, osata hallita kokonaisuuksia ja ajatella analyyttisesti.” Kari Iloranta ja Hanna Pajunen- Muhonen listaavat Hankintojen

johtaminen kirjassaan tietoja ja taitoja joita hankinnassa tulisi hallita. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 335- 337):

Taulukko 1. Hankinnan taidot (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012)

HANKINNAN TAIDOT
Strateginen kokonaisnäkemyks toimittajaverkoston ja toimitusketjun ohjaukseen
Kustannusten laskenta- ja analysointitaidot, kyky kokonaiskustannusajattelun ja erilaisten kustannuslaskentamallien ja -menetelmien tuntemus, mukaan luettuna toimintolaskenta (activity based costing, ABC)
Ennustamisen problematiikan ja tiedon läpinäkyvyyden merkityksen ymmärtäminen
laatu prosessin hallinta
Toiminnan ohjauksen menetelmien ja käsitteiden osaaminen sekä erilaisten ohjausjärjestelmien logiikan ja perusteiden ymmärtäminen
Käsitys hankintojen luokittelukriteereistä erilaisissa liiketoimintatilanteissa järjestelmällinen lähestymistapa hankintaprosessiin ja ostamisen rutiineihin
Valmiudet toimittajien arviointiin ja kyky tunnistaa erilaisia riskejä, (käsitys siitä, miten tehdään benchmark ja mitä tehdasvierailusta voi saada irti)
Toimittajasuhteiden ja toimittajan erilaisten roolien hallinta sekä kyky hyödyntää toimittajan ohjauksen ja kehittämisen välineistä ja keinoja eri tilanteissa
Kyky hallita toimittajien ja oman organisaation suorituksen mittausta ja seuranta prosessia
Tietopankkien ja internetpohjaisten työkalujen käyttö taidot ja oston IT-työkalujen perustuntemus
Kaupan juridiikan, sopimusjuridiikan ja neuvottelujuridiikan perusteiden hallinta ja käsitys erilaisista ulkomaisista oikeuskäytännöistä
Järjestelmälliset neuvottelutaidot mielellään vähintään kahdella vieraalla kielellä oman äidinkielen lisäksi
Tiimityö taidot, johtamistaidot, sosiopsykologiset taidot ja kyky ymmärtää kulttuurieroja

Hankintavaiheessa kansainvälisen ja paikallisen toimittajavertailussa tulee huomioida, että välttämättä kaikki toimijat eivät ole kaikkien asiakkaiden kohteisiin parhaita toimijoita. Parasta toimittajaa arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös loppuasiakkaan erityistoivomukset, kuten paikallisuus, ympäristöturvallisuus tai subjektiiviset näkemykset. (Koskinen et al. 1998, 298)

2.4 Kansainvälinen työvoima

”Talouselämän kansainvälistyminen ja erityisesti EU:n mukanaan tuoma henkilöiden, tavaroiden ja palveluiden vapaa liikkuvuus on merkinnyt myös harmaan talouden kansainvälistymistä. Tämä on johtanut sekä harmaan talouden paljastamisen vaikeutumiseen että tilanteisiin, joissa on epäselvää, mihin maahan ja minkälaisina verot ja maksut tulisi maksaa.” (Hirvonen et al. 2010, 26)

Harmaalla taloudella tarkoitetaan yritystoiminnassa tapahtuvaa lakisääteisten maksujen ja velvoitteiden laiminlyömistä. Rakennusala on erityisen altista harmaalle taloudelle rakentamisen projektiluonteisuuden ja työvoiman runsaan tarpeen vuoksi. Tämän vuoksi viime vuosina on tehty erityisiä toimenpiteitä harmaan talouden torjumiseksi. (Harmaa talous 2015)

Harmaan talouden seurauksena yhteiskunnan verotulot pienenevät ja rehellisten yrittäjien toiminta vahingoittuu, kun hintataso vääristää tervettä kilpailua. Harmaa talous vaikuttaa myös erilaisten palveluiden ja hyödykkeiden turvallisuuteen ja laatuun. Lisäksi työntekijä kärsii, sillä maksamattomat verot ja maksut eivät kerrytä eläkettä, turvaa työttömyyttä tai turvaa tapaturmien sattuessa. Harmaalla taloudella on yhä useammin kytköksiä myös järjestäytyneeseen rikollisuuteen. (Harmaa talous 2015)

Harmaan talouden torjumiseksi on tehty lakimuutoksia ja erilaisia julkisia hankkeita. Harmaan talouden torjuntamuodot ovat vaikuttaneet merkittävästi rakennustyömaiden arkeen ja toimenpiteisiin hankinnassa. Näitä toimenpiteitä ovat (Vero 2015):

- tilaajavastuulaki
- veronumero

- käännetty arvonlisäverovelvollisuus
- rakentamisilmoitukset, urakka- ja työntekijätiedot

2.4.1 Tilaajavastuulaki

Tilaajavastuulain (1233/2006) tarkoituksena on edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista sekä luoda yrityksille ja julkisoikeudellisille yhteisöille edellytyksiä varmistaa, että niiden kanssa vuokratyöstä tai alihankinnoista sopimuksia tekevät yritykset täyttävät sopijapuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. 1233/2006 § 1)

Tilaajavastuulakia sovelletaan tilaajaan, joka käyttää Suomessa vuokrattua työntekijää tai jonka Suomessa olevissa työtiloissa tai Suomessa olevassa työkohteessa työskentelee työntekijä, joka on tilaajan kanssa alihankintasopimuksen tehneen työnantajan palveluksessa, ja jonka työtehtävät liittyvät tilaajan toiminnassa tavanomaisesti suoritettaviin työtehtäviin tai toimintaan liittyviin kuljetuksiin. Lakia sovelletaan rakentamisessa ja rakentamiseen liittyvissä korjaus-, hoito- ja kunnossapitotoiminnassa rakentajina toimiviin tilaajiin sekä sopimusketjussa kaikkiin työturvallisuuslain (738/2002) tarkoitetulla yhteisellä työpaikalla työsuorituksen sisältämän kokonaisuuden tilaajina toimiviin. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä, 1233 / 2006 § 2)

Tilaajavastuulakia ei sovelleta, mikäli vuokratun työntekijän tai työntekijöiden työskentely kestää yhteensä enintään 10 työpäivää tai alihankintasopimuksen vastikkeen arvo ilman arvonlisäveroa on alle 7500 euroa. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006 § 4)

Ennen kuin tilaaja tekee sopimuksen vuokratun työntekijän käytöstä tai alihankintasopimukseen perustuvasta työstä, tilaajaan on pyydettävä sopimuspuolelta ja tämän annettava tilaajalle (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 2006, 22.12.2006/1233 § 5):

- 1) selvitys siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintälain (1118/1996) mukaiseen ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain (1501/1993) mukaiseen arvonlisävelvollisten rekisteriin.
- 2) kapparekisteriote
- 3) todistus verojen maksamisesta tai verovelkatodistus taikka selvitys siitä, että verovelkaa koskeva maksusuunnitelma on tehty
- 4) todistukset eläkevakuutuksen ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että erääntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty
- 5) selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta ja keskeisistä työehdoista

Mikäli tilaaja laiminlyö selvitysvelvollisuuden, hän on velvollinen maksamaan laiminlyöntimaksua. Laiminlyöntimaksun suuruudeksi määrätään vähintään 1 500 euroa ja enintään 15 000 euroa. Tilaajavastuulain noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 2006, 22.12.2006/1233 § 9, § 12).

Mikäli sopijapuolena toimii ulkomainen yritys, tilaajavastuulain mukaan yrityksen on toimitettava lain (2006/1233) 5§:n 1 momentissa tarkoitetut vastaavat tiedot yrityksen sijoittautumismaan lainsäädännön mukaisella rekisteriotteella, vastaavalla todistuksella tai muulla yleisesti hyväksytyllä tavalla. Yrityksen katsotaan olevan ulkomainen, mikäli yrityksellä ei ole sopimuksentekohetkellä y-tunnusta Suomessa. Mikäli yrityksellä on y-tunnus Suomessa, tilaajan tulee selvittää tilaajavastuulain (2006/1233) 5§:n 1 momentin kohtien 1 ja 3 mukaiset tiedot Suomesta ja yrityksen kotimaasta.

Ulkomaisten yritysten työntekijöiden eläkevakuuttaminen riippuu ulkomaalaisen työntekijän alkamisajasta Suomessa ja hänen tulomaastaan. EU-, ETA- ja sosiaaliturvatusmaiden ulkopuolelta tulevien työskentely voidaan vakuuttaa lähtömaassa, jos työskentely on alkanut 1.1.2009 jälkeen ja kestää alle kaksi vuotta tai työntekijä työskentelee useassa EU-maassa ja on saanut asuinmaastaan todistuksen sovellettavasta sosiaaliturvalainsäädännöstä (ns. A1-todistus) häntä ei vakuuteta Suomessa. (Kela 2015)

Poikkeukset edellä mainittuun työntekijän eläkelakiin muodostavat lähetetyt työntekijät tai useassa maassa samanaikaisesti työskentelevät työntekijät, jotka työnantaja lähettää tilapäisesti EU- tai sosiaaliturvasopimusmaasta toiseen. Tänä aikana ulkomaisen

työnantajan ei tarvitse hankkia työeläkevakuutusta työntekijälle Suomen lainsäädännön mukaisesti. Sosiaaliturvasopimuksen tarkoituksena on, että työntekijä voi kuulua vain yhden, yleensä työskentelymaan sosiaaliturvan piiriin. EU-, ETA-maat ja Sveitsi sekä muut sosiaaliturvasopimusmaat noudattavat EU-asetusta (883/2004). (Kela 2015)

Mikäli lähetetyllä työntekijällä ei ole Suomeen tullessa lähetetyn työntekijän E101/A1-todistusta, työntekijä vakuutetaan Suomessa. Sähköisestä palvelusta tulostettuja E101-hakemuksia, listauksia tai samaisesta palvelusta tulostettuja tai tallennettuja sähköisiä E101-todistuksia ei voida pitää tilaajavastuulain 5§:n 1 momentin 4 kohdan mukaisina todistuksina. (Kela 2014)

2.4.2 Veronumero

Veronumero on rakennustyömailla työskentelevillä pakollinen numero, joka annetaan suomalaisille rakennusalan työntekijöille verokortin yhteydessä. Ulkomaiset työntekijät saavat veronumeron verotoimistosta. Rakennusalan veronumerorekisterin käyttötarkoituksena on rakennusosalalla toimivien henkilöiden henkilötunnisteen oikeellisuuden valvonta sekä työnantajan ja työntekijän verotukseen liittyvien velvollisuuksien valvonta (2011/1231). Veronumero merkitään veronumerorekisteriin, josta tarkistetaan työmaalle tulevat ulkomaiset työntekijät. Veronumeroa varten EU ja ETA-maiden kansalaisilla tulee olla mukana (Vero 2015, 2011/1231):

- ✓ passi tai Schengen-alueen virallinen henkilötodistus
- ✓ todistus oleskeluoikeuden rekisteröinnistä, mikäli oleskelu on kestänyt yli kolme kuukautta
- ✓ työsopimus tai kirjallinen selvitys keskeisistä ehdoista Suomessa tehtävästä työstä
- ✓ mikäli henkilöllä on tarkoitus työskennellä Suomessa yli vuoden tarvitaan henkilötunnus, joka saadaan maistraatista

Mikäli työntekijä on EU- tai ETA-maiden ulkopuolelta (Vero 2015):

- ✓ passi
- ✓ voimassaoleva oleskelulupa

- ✓ työsopimus tai kirjallinen selvitys keskeisistä ehdoista Suomessa tehtävästä työstä

3 Menetelmät

Tämä luku kuvaa tutkimuksen menetelmiä ja nykytila-analyysiä. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella syitä kansainvälisen hankinnan nykytilaan ja etsiä työkaluja kansainvälisen hankinnan lisäämiseksi. Tällä hetkellä Skanskan kansainväliseen hankintaan ei ole rakennettu selkeitä malleja, toimintatapoja ja mittareita. Tämänhetkisin toimintatavoilla ei ole mahdollista päästä asetettuihin tavoitteisiin, tämän työn tarkoituksena on edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Kehittämishanke on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa keskeisessä roolissa ennen on ollut työpaikkalähtöinen ongelmien kartoitus, jonka jälkeen on voitu muodostaa kehittämishankkeen viitekehys.

Nykytila-analyysin perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä kansainvälistä hankintaa tehdään, mutta kansainvälisten toimittajamarkkinoiden hyödyntämisestä ei tässä yhteydessä voida puhua. Hankintoja tehdään pääasiallisesti kotimaasta ja pieni osa koostuu ulkomailta tulevista hankinnoista. Kansainvälisten toimittajamarkkinoiden hyödyntämiseen koetaan yleisesti kiinnostusta. Tällä hetkellä epävarmuus- ja riskitekijöiden vuoksi päädytään hankinnoissa kuitenkin vielä kotimaisiin toimittajavaihtoehtoihin, vaikka hankintaa saatetaan hoitaa jopa toimittajavalintaan asti kansainvälisen toimijan kanssa.

Skanskan kansainvälisen hankintoja ohjaa oma hankintaorganisaatio. Hankintaorganisaation tehtävänä on olla tukitoiminto kansainvälisissä hankinnoissa. Hankintaorganisaation tehtävänä on luoda uusia toimittajakontakteja, avustaa hankintaprosessissa sekä vastata kv- hankinnan koulutuksesta ja ohjeistuksesta. Tulevaisuuden tavoitteena on, että projektit pystyisivät itsenäisesti hoitamaan kansainvälistä hankintaa ja kansainvälinen hankinta olisi osa jokapäiväistä hankintaprosessia. Lisäksi Skanskalla on kansainvälisen hankinnan tukena yhteispohjoismainen hankintayksikkö Nordic Pro Unit (NPU), jossa hyödynnetään yhteispohjoismaista hankintaosaamista, ja kansainvälinen hankintayksikkö (IPO) Puolassa, joka pyrkii hyödyntämään paikallista toimittajaverkostoa ja auttamaan kansainvälisessä hankinnassa Pohjoismaita.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Rakennusliikkeen kansainvälisten hankintojen kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkimus on samanaikaisesti tutkijalle ja tutkittaville ammatillisen opimisen ja kehittymisen prosessi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saada aikaan pysyvä muutos. Ominaista toimintatutkimukselle on että kyseessä on jatkuva syklinen prosessi, jolla pyritään jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Ilman tutkimusta työyhteisössä aikaansaadut muutokset ja parannukset ovat arkipäivän parannuksia. (Kananen 2009,9,11)

Toimintatutkimuksen tutkimusaineiston materiaalinkeruu voidaan suorittaa laadullisella tai määrällisellä tutkimusotteella. Rakennusliikkeen kansainvälisen hankinnan nykytilan tutkimiseen valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimuksen muoto, koska laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Samanaikaisesti tavoitteena on lisätä tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja tätä kautta vaikuttaa myönteisesti ajattelu- ja toimintatapoihin, sekä luoda keskustelukulttuuria ja käsitteitä yhteisiin käytäntöihin. Tämän vuoksi erityisesti laadullinen tutkimus sopi erityisen hyvin rakennusliikkeen hankintaorganisaation haasteiden ja ongelmien kartoitukseen, sillä tutkittava ilmiö on osana jokaisen tutkittavan jokapäiväistä työtä. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö olisi aineiston keruumenetelmien vuoksi rajannut uusia ennalta odottamattomia ilmiöitä pois. (Kananen 2009, 17 Vilkkä 2005, 97, 102- 103)

Toimintatutkimus toteutetaan yhteistyössä tutkittavan ilmiön kanssa työskentelevän henkilöstön kanssa. Tämän vuoksi tutkimuksen aikana korostuvat tutkijan ja tutkittavien ryhmätyötaidot. Kananen mukaan tutkijalle ei riitä vain tutkimuksellisten seikkojen hallinta, vaan hänen tulee hallita myös ryhmäkäyttäytyminen. Hän toteaa, että yhteistyö tutkijan kanssa mahdollisesti toteutuu tai jää toteutumatta työyhteisössä. Sosiaalisten taitojen merkitys on avainasemassa toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus on mahdollista toteuttaa myös ”yhden miehen” hankkeena. (Kananen 2009, 50)

3.1.1 Aineiston kerääminen

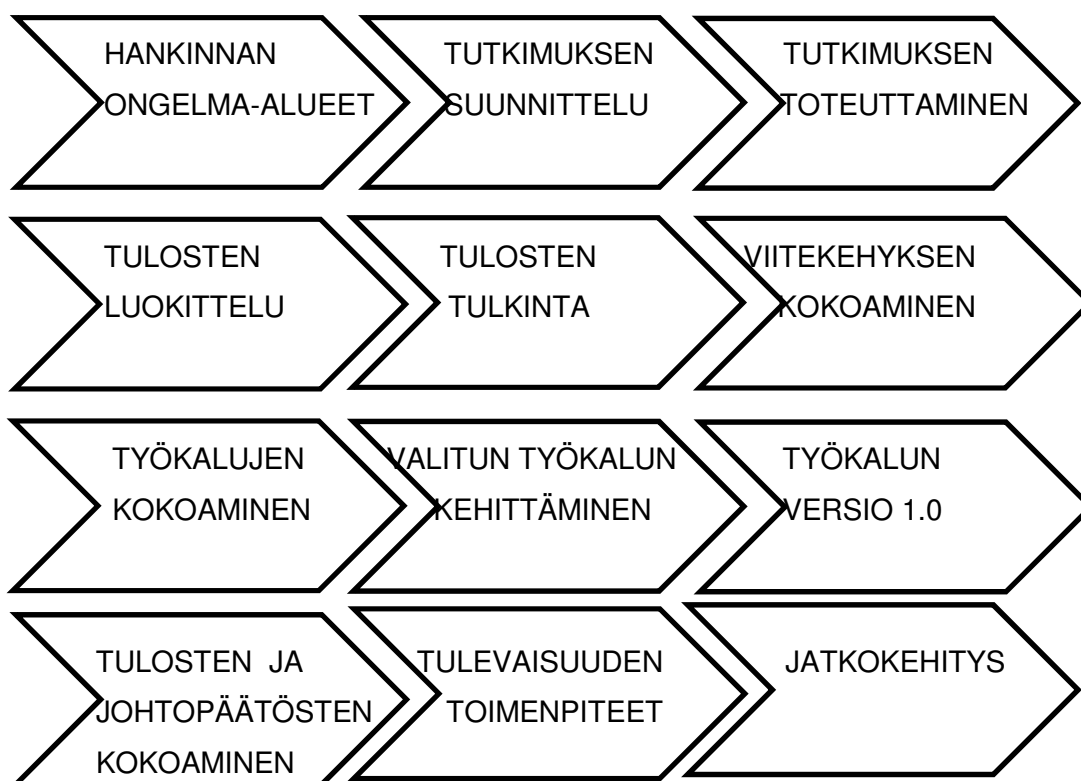
Erityisesti työelämän tutkimushankkeissa, joissa pyritään luomaan aiemmin kuvattuja yhteisiä toimintatapoja ja malleja, ryhmähaastattelu koetaan mielekkäänä tutkimusai-

neiston keräämisen menetelmänä. Ryhmähaastattelussa saadaan samanaikaisesti hyvinkin laaja otanta tutkimustuloksia, ja ryhmähaastateltavien kokemuksia ryhmän kokemasta ilmiöstä. Tutkimuksessa ryhmähaastattelusta voidaan käyttää myös nimittystä asiantuntijahaastattelua, jossa haastateltavat on kerätty yhteen asiantuntemuksen perusteella. Kansainvälisen hankinnan ongelmien ja haasteiden kartoitus tehdään juuri hankintahenkilöstölle, jolla on ammattitaito hankinnasta. Asiantuntijahaastattelulla hankittua aineistoa on mahdollista muuttaa myös tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon, mutta kehityshankkeessa ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista saada aikaan määrällistä tietoa, vaan suurempi arvo on ilmiön ymmärtämisellä kokonaisuutena. (Vilkka 2005, 102- 103)

Ryhmähaastattelun käyttö tutkimusaineiston keräämisessä asettaa haastattelijan vastuuseen, että haastattelun teema on tarpeeksi selkeästi asetettu, kysymykset ovat yksiselitteisesti ymmärrettävä, ja että jokainen haastatteluun osallistuja ymmärtää kysymyksen asetteluun samalla tavalla. (Vilkka 2005, 104- 105)

3.2 Toimenpiteet

Tässä tutkimuksessa tutkittavan aiheen valintaan vaikutti tämänhetkisten hankinnassa havaittavien ongelmien kartoitus keskustelujen pohjalta. Keskustelujen pohjalta virisi ajatus toteuttaa työ kansainvälisistä hankinnoista. Tutkija on osa hankintahenkilöstöä, jolloin toimintatutkimuksen aikana tutkijan oman ammattitaidon on mahdollista kehittyä ja parantua. Tutkimus on tutkimustulosten pohjalta tehty kehittämishanke. Tutkija on pystynyt havainnointien perusteella tekemään arvioita tutkimustuloksista. Lähdeaineisto pohjautuu ryhmähaastatteluun.



kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet

3.2.1 Ryhmähaastattelu

Tein tutkimukseni aineiston keräyksen hankintahenkilöstölle ryhmähaastatteluna, ryhmähaastattelu on yksi laadullisen tutkimusmenetelmän käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui ryhmähaastattelumenetelmä, koska se takaisi laajan näkemyksen asiasta. Ongelmien ja haasteiden kartoituksessa olisi ollut hankala luokitella vastaustuloksia itse, mutta nyt ryhmähaastattelussa oli mahdollista saada haastateltavat kommentoimaan myös toistensa mielipiteitä. Ryhmähaastattelun etuna on ajan ja vaivan säästäminen. Haastattelutilanteesta oli tiedotettu hankintahenkilöstöä hyvissä ajoin ennen ryhmähaastattelun tekemistä. Valitsin tämän kohde-ryhmän, koska hankintahenkilöstöllä on kokemusta tutkittavasta asiasta kansainvälisestä hankinnasta. Tutkin ryhmähaastattelun avulla, mitä ongelmia ja haasteita he kokevat kohtaavansa kansainvälisessä hankinnassa. Ryhmähaastattelun tehtävänä oli listata 7 kansainvälisessä hankinnassa esiintynyttä haastetta tai ongelmaa. Ryhmähaastattelun jäsenet ovat kaikki olleet tutkittavan ilmiön kanssa tekemisissä, joten haastattelukysymysten esittämisessä ei ollut riskejä tulkintaongelmista. Ryhmädyna-

miikan vaikutuksen minimoimiseksi ryhmätyön alussa ei ollut tiedossa, että haastattelussa mukana olijat ottavat kantaa myös toistensa tuloksiin. (Kananen 2009, 65)

Ryhmähaastattelu toteutettiin 11.11.2014 hankinnan kuukausipalaverin yhteydessä 17 henkilölle kirjallisesti. Ryhmähaastattelussa listattiin seitsemän ongelmaa joita koetaan ilmenevän kansainvälisessä hankinnassa. Haastattelun aikana tulokset listautuvat niiden merkityksellisyyden mukaan jokaisen haastateltavan osalta kolmeksi tärkeimmäksi kansainvälisessä hankinnassa koetuksi ongelmaksi. Ryhmätyöhaastattelussa hyödynsin heidän omia vastauksiaan, mutta he ottivat kantaa myös toistensa vastauksiin. Kävin vielä hankintahenkilöstön kanssa läpi haastattelusta saadut tulokset, jolloin heillä oli vielä mahdollisuus kommentoida tutkimustuloksia 19.1.2015 pidetyssä kuukausipalaverissa. Ryhmähaastattelun osallistujat osallistuivat aktiivisesti haastatteluun ja tulokseksi saatiin laajempi määrä tuloksia kuin alun perin pyydettiin. Ennen kehityshankkeen toteutusta hankintahenkilöstölle ei ollut toteutettu ryhmähaastattelumenetelmällä kansainvälisten ongelmien ja haasteiden kartoitusta. Ryhmähaastattelun menetelmä on validi, koska tutkimukseen osallistujat ovat hankintahenkilöstöä. Parempaa tutkimusryhmää ei olisi ollut mahdollista saada.

3.2.2 Tulosten jaottelu

Vertailtaessa rakennusliikkeen kansainvälisen hankinnan tutkimuksen tuloksia yleisesti kirjallisuudessa koettuihin kansainvälisen hankinnan ongelmiin on nähtävissä, on että ongelmat ovat suurimmalta osin samoja, alla on listattuna ryhmähaastattelun tuloksena listattuja asioita:

- *toimittajakulttuurierot*
- *työmaan asenne negatiivinen ulkomaalaisia kohtaan*
- *toimitusten kotiinkutsu- kieli ongelmallinen työmaalla*
- *epäily tuotteen vastaavuudesta Suomessa*
- *epäselvyys laatuvaatimuksista ja vastaavuudesta*
- *huono tietämys ulkomaisista urakoitsijoista*
- *kokemattomuus kv- hankinnasta*

Tutkimustuloksista on nähtävillä, ettei kansainvälinen hankinta ole osa jokapäiväistä hankintatoimea, vaan se koetaan hankalana ja ongelmallisena sekä hankinnan, että

työmaan osalta. Kansainvälisen hankinnan mahdollisuuksia ei tunnisteta ja riskit arvioidaan suuriksi, jonka vuoksi kansainvälisen hankinnan ammattitaito ei myöskään kokemusten kautta lisäännä. Lisäksi kansainvälisen hankinnan koetaan vaativan kohtuuttoman paljon resursseja työmaalla, minkä vuoksi erityisesti työmaa vastustaa kansainvälistä hankintaa. Jos hankintavaiheessa ei ole osattu minimoida riskejä ja varmistaa työmaan sujuvuutta, nämä ongelmat realisoituvat työmaalla lisäten kansainvälisen hankinnan vastustusta työmaalla. Alla on listattuna ryhmähaastattelun osalta kommentteja työmaanäkökulmasta:

- *vaatii enemmän työtä*
- *työmaan asenne negatiivinen ulkomaalaisia kohtaan*
- *työmaalla kotimaisen urakoitsijan kanssa helpompi toimia, materiaalin saa heti jos tulee muutoksia suunnitelmiin*
- *laiskuus- ei jaksakaan nähdä ylimääräistä vaivaa kv- toimittajan kanssa työmaalla ja hankinnassa*

Ryhmähaastattelun haastattelutulokset luokiteltiin ensimmäisellä luokittelukerralla ryhmähaastattelusta saatujen merkityksellisyyksien mukaan kolmeen luokkaan: tärkeimmät ongelmat ja haasteet, toiseksi- ja kolmanneksi tärkeimmät ongelmat ja haasteet ja loput ongelmat ja haasteet. Tämän luokittelun jälkeen oli huomiona, että samat ongelmat ja haasteet toistuivat merkityksellisyydestä riippumatta. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavana, koska uskon että samat tutkimustulokset olisi saavutettu huolimatta tutkimusajankohdasta. Tämän jälkeen haasteet ja ongelmat luokiteltiin vielä kolmeen luokkaan:

1. Ongelmat kielitaidossa ja kommunikaatiossa
2. Asenneongelmat kv- hankinnassa
3. Kv- hankinnan ammattitaidon ongelmat

3.2.3 Työkalut

Kansainvälisen hankinnan työkalulistaus on koottu tutkimustulosten perusteella. Listauksesta on poimittu osa-alueet, joissa hankinta kokee olevan ongelmia ja haasteita. Ongelmat ja haasteet on luokiteltu kolmeen osa-alueeseen, joihin jokaiseen on pyritty löytämään työkalu, jolla voitaisiin parantaa kyseisen osa-alueen taitoja. Työkalujen

listauksessa on pyritty löytämään työkalut, jotka on helppo toteuttaa, ja joiden avulla tehtäisiin kansainvälisen hankinnan tavoitteiden saavuttamisesta helpompaa.

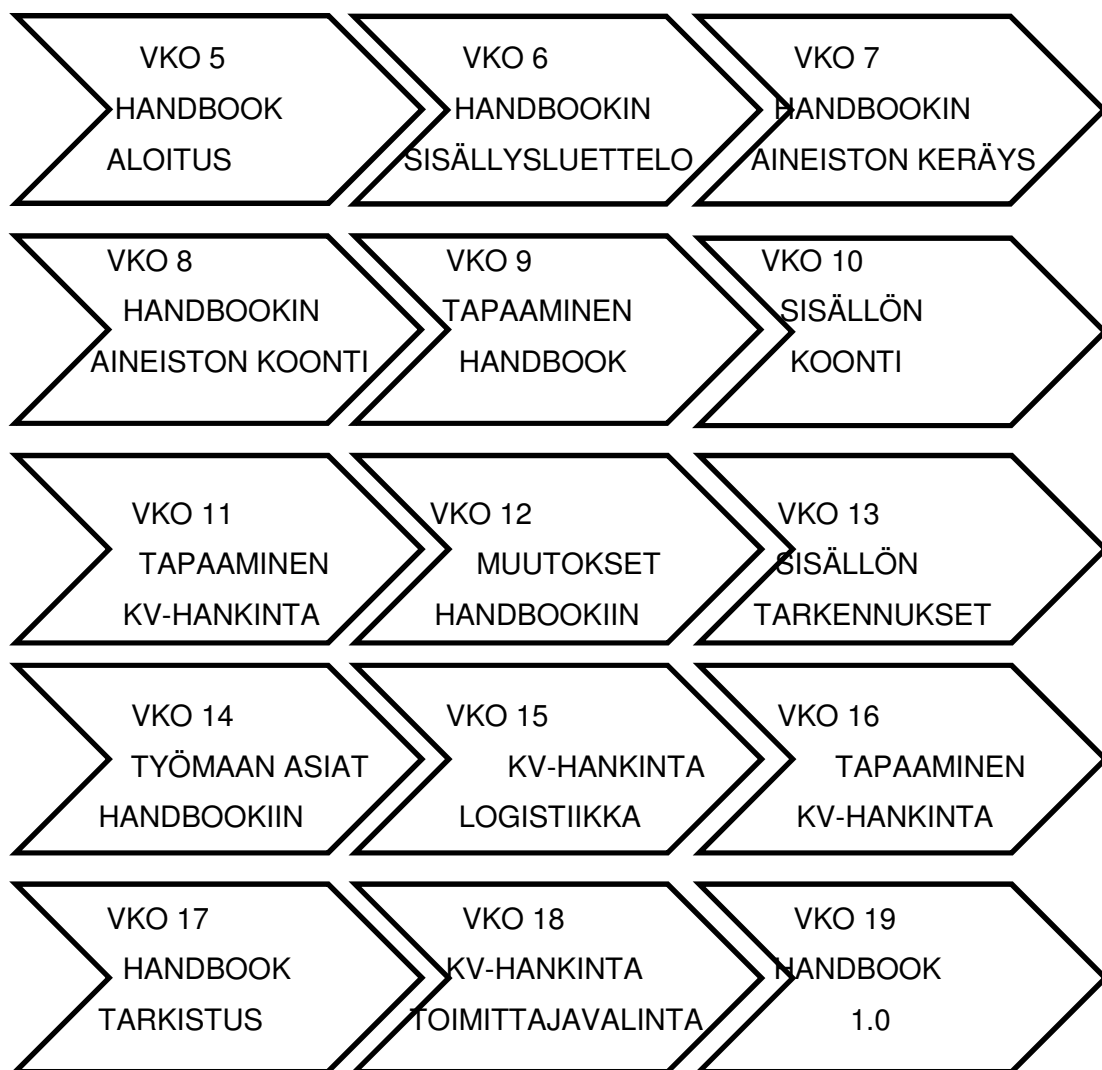
3.2.4 Handbook

Ennen lopullista Handbook 1.0- versiota on ollut useita eri versioita ja vaiheita. Kansainvälisen hankinnan Handbookin kokoaminen aloitettiin sen jälkeen, kun ryhmähaastattelun tulokset oli jaoteltu ja tulosten perusteella laadittu lista hankinnan työkaluista. Handbook valittiin kehittämishankkeessa toteutettavaksi työkaluksi, koska tutkimustulosten lisäksi työkalun tarpeellisuudelle on esitetty hankintahenkilöstöstä toiveita.

Handbookin kokoaminen aloitettiin viikolla 5, jossa kansainvälisen hankintaorganisaation kanssa käytiin läpi heidän näkemyksensä kansainvälisen hankinnan handbookin tavoitteita, sisällön laajuutta ja kansainvälisen hankinnan roolia kotimaisessa hankinnassa.

Lähtökartoituksen jälkeen handbookin kokoamisessa on käytetty viitekehyksen teoria-aineistoa yhdessä Skanskan sisäisen koulutusmateriaalina tai kansainvälisen hankinnan informaationa, aineiston kanssa. Viikon 6 aikana luotiin kansainvälisen hankinnan osalta sisällysluettelo, jonka pohjalta sisällön koonti aloitettiin. Sisällön koonnin aikana yhteisissä palaverieissa tarkasteltiin sisällön sopivuutta ja ajankohtaisuutta sekä informaation laajuutta Handbookiin. On tärkeää, että informaatio on tarpeeksi selkeää, ja että informaatio vastaa hankinnan ja työmaan tarpeisiin. Handbookin 1.0 on koottu perusasiat kansainvälisestä hankinnasta.

Handbookin työstämisen aikana on lähes viikoittain käyty kansainvälisen hankinnan kanssa yhteistyössä handbookia läpi ja tehty tarvittavia korjailuja ja täydennyksiä. Viikon 12 aikana handbook muutettiin visuaalisesti luettavampaan muotoon ja vastamaan yrityksen muita ohjeistuksia ja määrittämiä. Muutos loi yhtenäisempi ilmeen kansainvälisen hankinnan ohjeistuksen kanssa.



Kuvio 2. Handbookin toteutus

Handbookin tietoperustana on käytetty rakennusalan julkaisuja, koulutusmateriaaleja, hankintaan liittyviä lakeja ja Skanskan omaa koulutusmateriaalia. Aineistoa on pyritty rajaamaan niin, että kansainvälisen hankinnan Handbook olisi työkalu tähänhetkisiin ongelmiin.

Tämän kehittämishankkeen jälkeen kansainvälisen hankinnan Handbook versio 1.0 on valmiina käyttöön ja jatkokehitettäväksi. Jatkokehityksen tarkoituksena on saada Handbookin sisältö vastaamaan hankinta- ja työmaahenkilöstön sen hetkistä kansainvälisen hankinnan ammattitaidon tukea. Kansainvälisen hankinnan ammattitaidon parantamiseksi ei ole aiemmin ollut käytössä kansainvälisen hankinnan Handbookia,

4 Kansainvälinen hankinta- tulokset ja johtopäätökset

Rakennusliikkeen kansainvälisten hankintojen tutkimustuloksista käy hyvin selkeästi ilmi syyt tavoitteiden saavuttamattomuuteen. Kuten viitekehyksessä esiteltiin Iloranta & Pajunen- Muhonen ovat listanneet hankinnassa vaadittavat taidot, jotka hankintahenkilöllä tulisi olla hallussaan, mikäli toimittajamarkkinoita halutaan hallita strategisella otteella. Iloranta & Pajunen- Muhosen listauksessa on huomioitu, että hankinnan perustaitoihin kuuluvat taidot, jotka tulisi hallita myös kansainvälisessä hankinnassa. Tutkimustulosten valossa voidaan päätellä, että tällä hetkellä hankintahenkilöstöllä ei ole hallussaan hankinnan taitoja, joilla voitaisiin hallita kansainvälisiä toimittajamarkkinoita. Hallitsemalla paremmin hankinnan taidot, ei ole merkitystä, onko hankinta tehty Suomen rajojen ulkopuolelta.

Tulokset osoittavat, että kansainvälinen hankinta ei ole osa päivittäistä hankintatoimea, koska hankintahenkilöstöllä ei ole taitoja ja valmiuksia joita strategisemmassa hankintatoimessa tarvitaan. Vertailtaessa tutkimustuloksia ja kansainvälisen hankinnan teorian pohjalta listattuja kansainvälisen hankinnan ongelmia ja haasteita voimme huomata, että tunnistetut ongelmat ja haasteet ovat täysin samoja. Tunnistamalla ongelmat ja haasteet ja kehittämällä osaamista näiden pohjalta kansainvälisestä hankinnasta on mahdollista saada osaksi päivittäistä hankintatoimea ja päästä asetettuihin tavoitteisiin.

4.1. Ongelma-alueiden kartoitus

Hankintahenkilöstö kokee tällä hetkellä, että kansainväliselle hankinnalle on useita erilaisia haasteita ja ongelmia. Tuloksista on nähtävissä, että samat ongelmat hieman erisanoin ilmaistuna toistuvat tutkimustuloksissa huolimatta ryhmähaastattelussa ilmenevästä tärkeysjärjestyksestä. Tulosten perusteella on havaittavissa, että ongelmiksi koetaan hyvin useat eri asiat, mutta ongelmat voidaan jaotella kolmeen keskeisimpään teemaan:

Taulukko 2. Tutkimustulosten luokittelu

Ongelmat kielitaidossa ja kommunikointikyvyssä	Ei kuulu tutkimukseen
Asenneongelmat kv- hankinnassa	Ei kuulu tutkimukseen
KV- hankinnan ammattitaidon ongelmat	Sisältyy tutkimukseen

Tutkimusaluetta on rajattu työn aikana suppeampaan muotoon. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettyjen osa-alueiden sisältyminen työhön olisi paisuttanut tutkimusta huomattavasti laajempaan muotoon ja tutkimuksen sisältö olisi laajentunut hankinnasta johtamiseen.

Tämän tutkimuksen aikana saatiin kartoitettua kansainvälisen hankinnan osa-alueet. Ennen tämän tutkimuksen tekemistä rakennusliikkeessä ei ollut vastaavanlaista ongelma-alueiden kartoitusta tehtynä. Ongelma-alueiden kartoitus on ollut erittäin tärkeää, sillä kartoituksen perusteella on mahdollisuus laatia työkalulista, jonka avulla voidaan tulevaisuudessa päästä kansainvälisen hankinnan tavoitteisiin. Toimintatutkimuksessa on käytetty on- off mittareita ja ongelma-alueiden kartoituksen jälkeen on saatu lista ongelma-alueista, joten mittari on 100 % toteutunut.

Tutkimustulokset on mahdollista yleistää laajemmin yleisesti kansainvälisessä hankinnassa koettaviin haasteisiin ja ongelmiin, sillä teoria-aineistossa käytetty kansainvälisen hankinnan ja rakennusliikkeen hankintatoimesta todetut ongelmat ja haasteet ovat hyvinkin samoja.

4.2 Listaus työkaluista

Edellä mainittuun lukuun viitaten kansainvälisen hankinnan ammattitaidon kehittämistä varten Skanska tarvitsee työkaluja eri osa-alueiden hallitsemiseksi. Kuten Iloranta & Pajunen-Muhonen listaavat, hankinnan ammattitaidon vaatimuksia listassa on useita eri osa-alueita joita tulisi hallita strategisessa hankinnassa. Työkaluihin ja menetelmiin ei ryhmähaastatteluissa otettu kantaa, mutta mielestäni tutkimustulosten pohjalta kansainvälisen hankinnan hallitsemiseksi työkalulista näyttäisi seuraavanlaiselta:

Taulukko 3. Kansainvälisen hankinnan työkalut

Työmaan kielikoulu
Kommunikaatioharjoitukset
Kulttuuriopas
Case Kansainväliset hankinnat
Workshop
Ammattitaidon mittarit

Workshop
Säännöllinen koulutus

Ennen tätä kehittämishanketta ei ollut saatavilla konkreettista työkalulistaa tarvittavista kansainvälistä hankintaa kehittävästä työkaluista. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli löytää työkaluja kansainväliseen hankintaan, on- off mittareilla mitattuna toimintatutkimuksen tavoite on sataprosenttisesti toteutunut.

4.3 Handbook

Kansainvälisen hankinnan työkaluksi kehittämishankkeessa on luotu kansainvälisen hankinnan ”Handbook” pääasiallisesti hankintaan ja työmaalle. Handbookista on pyritty tekemään mahdollisimman helppokäyttöinen työkalu. Handbookista löytyy informaatio kansainvälisen hankinnan erityispiirteistä ja ongelma-alueista. Handbookkia ei ole julkaistu tämän opinnäytetyön yhteydessä, vaan se jää kilpailusystä salaiseksi.

Tulosten perusteella päädyttiin tekemään kansainvälisen hankinnan handbook yhteistyössä kansainvälisen hankinnan organisaation kanssa. Kansainvälisen hankinnan handbookiin kerättiin kansainvälistä hankintaa tekeville ohjeistusta kansainvälisessä hankinnassa huomioitavista asioista.

Handbook on tarkoitettu hankinnan työkaluksi, ja sitä on tarkoitus päivittää säännöllisesti työmaan tarpeen ja viranomaisvaatimusten päivittyessä. Työkalu on helposti kaikkien saatavilla, sillä Handbook löytyy Skanskan Intrasta. Työkalun käyttö ei vaadi osaamista ja tarvittaessa se on mahdollista tulostaa kirjalliseen muotoon. Kansainvälisen hankinnan Handbookin päivittämisen ja täydentämisen hoitaa jatkossa Kansainvälisen hankinnan organisaatio.

Kansainvälisen hankinnan Handbookin sisällysluettelo on koottu seuraavasti:

1. Johdanto
 - 1.1. Kansainvälinen hankinta
 - 1.2. Kategoriat
 - 1.3. Kansainvälisen hankinnan tuki painopistemaissa
2. Toimittajavalinta
 - 2.1. Toimittajavalinta Skanskassa

- 2.2. Toimittajan esivalinta
- 3. Vaatimukset ulkomaalaisille yrityksille
 - 3.1. Tilaajavastuutiedot
 - 3.1.1. Ennakkoperintärekisteriote
 - 3.1.2. Työnantajarekisteri
 - 3.1.3. ALV- rekisteriote
 - 3.1.4. Työnantajan edustajan nimeäminen
 - 3.1.5. Sosiaaliturva- ja vakuutustodistus
 - 3.1.6. Noudatettava työehtosopimus
 - 3.1.7. Työterveyshuoltosopimus
 - 3.1.8. Vastuuvakuutus
 - 3.2. Suomeen tuleville yrityksille apu ulkomaisen työvoiman asioiden hoidossa
 - 3.3. Kieli
 - 3.3.1. Käännöspalvelut
- 4. Ulkomainen työntekijä Suomessa
 - 4.1. Oleskelulupa
 - 4.2. Henkilökortti
 - 4.3. Veronumero
 - 4.4. Sovellettavat työehdot
 - 4.5. Työterveyshuolto
 - 4.6. Verotus
- 5. Tarjouspyyntö
- 6. Tarjousten vertailu ja neuvotteluvaihe
 - 6.1. Majoitus
 - 6.2. Nostimet, telineet, muottikalusto
- 7. Sopimus
 - 7.1. Asiakirjojen pätevyysjärjestys
- 8. Työmaa

Handbookin sisältö käsitellään kansainvälisen hankinnan hankintaprosessin mukaisessa järjestyksessä. Handbookissa on esitetty huomioitavia asioita kansainvälisessä hankinnassa, ohjeistusta hankinnan tekemiseen ja erityisesti hankinnassa ongelmallisenä koettuja tilaajavastuuasioita ja CE- merkinnän ohjeistusta. Handbookiin on tehty muistilistoja, joiden avulla voidaan helpottaa hankinnan tekemistä.

Ennen kehittämishanketta kansainvälisen hankinnan tukena ei ole ollut vastaavaa työkalua. Kehittämishankkeen aikana saatiin aikaiseksi ryhmähaastattelun tuloksena tietoa haasteista ja ongelmakohtista kansainvälisessä hankinnassa ja muodostettua työkalu kansainväliseen hankintaan. Kansainvälisen hankinnan Handbookin osalta työssä päästiin vaiheeseen jossa tutkimustulosten pohjalta luotiin Handbookin versio 1.0, joka on valmiina koekäyttöön. Ajanpuutteen vuoksi Handbookin käytön testausta ja käyttöastetta ei ole ollut mahdollista todentaa tämän tutkimuksen puitteissa. Tämän vuoksi voidaan todeta, että myös Handbookin on- off mittari on toteutunut sataprosenttisesti. Handbookin valmistumisen osalta olisi ollut mahdollista ylläpitää mittaristoa, mutta tämä huomattiin vasta siinä vaiheessa, kun Handbook oli jo lähestulkoon valmis.

Lähteet

Branch, A, 2006. International Purchasing and Management. Lontoo: Thomson Learning

Euroopan parlamentti ja neuvosto 2012. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 35/2011

<http://www.ym.fi/download/noname/%7B463E943A-8CFE-4901-B702-6DD8A98AF438%7D/31337> Haettu 23.1.2015

Euroopan Unioni 2015. Perustietoa Euroopan unionista.

http://europa.eu/about-eu/index_fi.htm . Haettu 13.1.2015

EY-sopimuksen artikla 2008, Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen, konsolidoitu toisinto - 101 artikla (aiempi EY-sopimuksen 81 artikla)

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12008E101:FI:HTML>
haettu 22.2.2015

Harmaa talous 2015, Mitä on harmaa talous ja talousrikollisuus?

<http://www.mustatulevaisuus.fi/fi/yleista>. Haettu 6.4.2015 klo. 14.05

Hirvonen, M – Lith, P- Walden, R, 2010. Suomen kansainvälistyvä harmaa talous, Eduskunnan tarkastusvaliokunnan tilaaman harmaata taloutta käsittelevän tutkimuksen loppuraportti. Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2010.

Iloranta.K- Pajunen- Muhonen.H. 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma.

ISO 9001 Quality Management Systems 2015. Revision.

http://www.iso.org/iso/iso9001_revision haettu 14.4.2015 klo. 14.19

Johnson, L & Fearon, F. Purchasing and supply Management, with 50 supply chain cases. Singapore: Mc Graw Hill

Kananen 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä. Juvenes PPrint

Kansanen, A & Sakki, J. Ostotapahtuman toteutus. Markkinointi-instituutti luentoaineisto 10/14

Kela 2015. Lähetetyt työntekijät. http://www.kela.fi/tyontekijana_lahetetyt-tyontekijat2. Haettu 1.2.2015

Koskinen, A- Lankinen, M- Sakki, J- Kivistö, T- Vepsäläinen, A.P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY.

Kauppalaki 355/1987.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kauppalaki>. haettu 20.1.2015

Kilpailulaki 948/ 2011. Osoitteessa

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kilpailulaki>. Haettu 20.1.2015

Kilpailu- ja Kuluttajanvirasto 2014, EU:n kilpailusäännöt. Osoitteessa

<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/eun-kilpailusaannot/>. Haettu 12.2.2015.

Laki eräiden rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä 954/2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120954>. Haettu 12.1.2015.

Laki CE – merkintärikkomuksesta 2010.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100187>. Haettu 15.1.2015

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 2006/1233. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233>. Haettu 22.1.2015

Laki veronumerosta ja rakennusalan veronumerorekisteristä 9.12.2011/1231

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111231> haettu 10.4.2015 klo.18.09

Logistiikan maailma 2015. Kansainvälinen hankinta.

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kansainv%C3%A4linen_hankinta. Haettu 1.4.2015

Logistiikan maailma 2015. Incoterms 2010.

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Incoterms_2010. Haettu 15.4.2015 klo. 13.15

Neuvoston asetus 1988. Rakennusalan tuotteita koskevan jäsenvaltioiden lainsäädännön lähentämisestä

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0106&from=FI>
haettu 23.2.2015

Lysons, K- Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. Essex: Pearson Education Limited

Rakennusteollisuus 2013, Ulkomainen työvoima rakennusalalla.

<https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/Tyovoima-rakennusalalla/> Haettu 9.10.2014

Ritvanen. V- Inkiläinen.A- Von Bell. A- Santala.J.. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. 2011. Suomen huolintaliikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry:Saarijärvi

SFS 2015. Standardien laadinta on kaikille avointa, vapaaehtoista, konsensusperustaista työtä. http://www.sfs.fi/standardien_laadinta

Tilastokeskus 2014. Rakentamisen liikevaihdon trendit toimialoittain.

http://tilastokeskus.fi/til/rlv/2014/11/rlv_2014_11_2015-02-12_kuv_001_fi.html. Haettu 7.3.2015 klo. 14.03

Tuominen, S & Kuulasmaa, R. Matkanopas, 2011. Entä jos kansainvälistymisessä on kyse vain kahdesta asiasta? Helsinki: Tammi

Ympäristöministeriö 2013, CE- merkintä Osoitteessa <http://www.ym.fi/ce-merkinta#Rakennustuotteet>, joille CE- merkintä vaaditaan haettu 24.2.2015

Veronumero 2015, <http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Veronumero>, haettu 1.2.2015

VTT Expert Service, 2015. CE- merkinnän kiinnittäminen ja suoritustasoilmoitus

http://www.vttextpertservices.fi/Pages/CE_kiinnittaminen_suoritustasoilmoitus.aspx haettu 1.2.2015

Vilkka. H, 2005. Tutki ja Kehitä. Keuruu: Tammi

VTT Expert Service Oy, 2015. Rakennustuotteen ETA-arviointi ja CE- merkintä
http://www.vttextpertservices.fi/palvelut/sertifiointi-ja-tuotehyvaksynta/sertifiointi_tuotteet/rakennustuotteiden-sertifiointi-ja-tuotehyvaksynta/rakennustuotteen-eta-arviointi-ja-ce-merkinta Haettu 15.1.2015

WTO 2015. Understanding the WTO, Who we are.

https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/who_we_are_e.htm. Haettu 1.2.2015